

# Maatschappelijke visitatie

2015 tot en met 2019

Opdrachtgever: Woonzorg Nederland

Rotterdam, 3 september 2020



# Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2019

**Opdrachtgever:**

Woonzorg Nederland

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland

Robert Kievit

Erik van Ossenbruggen

Rotterdam, 3 september 2020

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>6</b>
A. Recensie	7
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting	13
D. Korte schets van de corporatie	15
<b>Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>17</b>
<b>1 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>18</b>
1.1 Inleiding	19
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	19
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	19
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	21
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	23
1.6 Beschrijving van de ambities	32
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	36
<b>2 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>37</b>
2.1 Inleiding	38
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	38
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	39
2.4 Boodschap	46
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	48
<b>3 Presteren naar Vermogen</b>	<b>49</b>
3.1 Inleiding	50
3.2 Beoordeling door visitatiecommissie	50
3.3 Vermogensinzet	50
<b>4 Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>56</b>
4.1 Inleiding	57
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	57
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	57
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	62
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	64
<b>Deel 3: Bijlagen</b>	<b>68</b>
Bijlage 1: Position Paper	69
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	74
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	77
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	79
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	81
Bijlage 6: Bronnenlijst	85
Bijlage 7: Prestatietabel	86

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0'.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vijf jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

## De visitatiecommissie

Woonzorg Nederland heeft Ecorys in 2019 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2015 tot en met 2019. De voorgaande visitatie besloeg de jaren 2011 tot en met 2014. Woonzorg Nederland heeft gebruik gemaakt van de uitstelmogelijkheid zodat het hele jaar 2019 kon worden meegenomen. Het zwaartepunt van de beoordeling heeft gelegen op de jaren 2016 tot en met 2019. Het jaar 2015 is in overeenstemming met de visitatiemethodiek aan de hand van onder meer het jaarverslag beoordeeld op bijzondere gebeurtenissen. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Erik van Ossenbruggen.

## De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Cijfer	
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

## Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Hester Joustra voor de prettige samenwerking.

# **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort**

## A. Recensie

### Professioneel, gedreven en in beweging

Woonzorg Nederland is een woningcorporatie die zich gespecialiseerd heeft in het aanbieden van ouderenhuisvesting en zorgvastgoed. De corporatie beperkt zich bij de uitvoering van haar taken niet tot één specifiek werkgebied en was in 2019 actief in maar liefst 175 gemeenten. Woonzorg Nederland had aan het einde van 2019 bijna 43.000 eenheden in bezit, waarvan 29.128 zelfstandige sociale huurwoningen. Doordat de corporatie in een zeer groot aantal gemeenten actief is, verschilt het bezit per gemeente sterk. Er zijn gemeenten waar het bezit meer dan 700 woningen bedraagt, maar ook gemeenten waar het bezit minder is dan 50 woningen. Dit gecombineerd met de visie van Woonzorg Nederland om in alle gemeenten een volwaardige dienstverlening aan te bieden stelt hoge eisen aan de organisatie. Bijna de helft van de werknemers van Woonzorg Nederland is dan ook op locatie actief als bewonersconsulent.

Woonzorg Nederland heeft de ambitie de ouderenhuisvesting in Nederland samen met anderen op een hoger plan te brengen. De organisatie ziet dit gezien de landelijke positie en de ervaring in de ouderenhuisvesting, als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en haar 'license to operate'. Woonzorg Nederland wil haar aandeel in de huisvesting van ouderen en het leveren van zorgvastgoed behouden. Vanwege de vergrijzing en het scheiden van wonen en zorg (extramuralisering), betekent dit dat de voorraad zelfstandige huurwoningen voor ouderen moet worden uitgebreid en afgestemd op huidige en toekomstige wensen van huurders, daarvoor ontwikkelt zij een aantal onderscheidende woonformules.

Het begin van de visitatieperiode markeert een roerige periode voor Woonzorg Nederland. In de door de bestuurder opgestelde position paper wordt hier daarom ook als eerste bij stilgestaan met enkele voorbeelden. Woonzorg Nederland vormde sinds 2008 een personele unie met zorgorganisatie Espria. Aangezien de Woningwet van 2015 deze constructie niet toestaat, moest men beide organisaties ontvlechten. Dit is in 2015 geëffectueerd. Dit ging gepaard met een grote reorganisatie: de formatie daalde van circa 500 fte naar ongeveer 250 fte. Hierbij werden het onderdeel projectontwikkeling en het eigen onderhoudsbedrijf opgeheven uit oogpunt van kostenbesparing en een veranderde taakopvatting onder de herziene Woningwet van 2015. Deze inkrimping had vanzelfsprekend ingrijpende gevolgen; daarover meer in de beschouwing onder 'Huidige visitatie'.

Tevens werden plannen gemaakt om in 2015 te fuseren met Habion, die eveneens gespecialiseerd is in ouderenhuisvesting. Hoewel deze plannen in een vergevorderd stadium waren, zag Woonzorg Nederland zich genoodzaakt het proces te staken door het ontbreken van maatschappelijk draagvlak. Het leidde ertoe dat Woonzorg Nederland zich ging heroriënteren op haar strategische focus. Een extern onderzoek in opdracht van de corporatie leidde tot de conclusie dat er toekomstperspectief is voor een gespecialiseerde ouderenhuisvester als Woonzorg, mits met heldere nieuwe koers en geworteld in de lokale context.

Ten slotte kreeg de corporatie in 2015 een waarschuwing van de Autoriteit Woningcorporaties, gericht op de financiële beoordeling. De Aw uitte kritiek op het financiële risicobeheer, vanwege het ontbreken van een helder kader voor de verkoop van vastgoed, de grote afstand tussen bestuur en werkorganisatie en onjuistheden in de financiële verantwoording (dPi). Er moest voor 2016 een herstelplan gemaakt worden.

Het moge duidelijk zijn dat Woonzorg Nederland de visitatieperiode startte met flinke uitdagingen voor haar kiezen. Deze heeft de corporatie professioneel opgepakt. Enerzijds door het versterken van de organisatie. Het nieuwe bestuur concludeerde vrijwel direct dat de inkrimping van het



personeelsbestand te ingrijpend was geweest. Met de Routekaart op de Organisatieontwikkeling werd gekozen voor geleidelijk herstel van de formatie en investeringen in professionalisering van de medewerkers. Er zijn regieteams gevormd per regionaal cluster van het werkgebied, met daarin vertegenwoordigers vanuit vastgoed, klant en onderhoud. Hiermee heeft Woonzorg toegewerkt naar betere verankering in de regio. Ook de bewonersconsulenten, die de schakel zijn tussen Woonzorg en de bewoners, zijn verder geprofessionaliseerd in het uitvoeren van deze taak. Anderzijds heeft Woonzorg met haar nieuwe ondernemingsplan een professioneel, ambitieus nieuw beleid opgezet ten aanzien van het uitbreiden van de voorraad, verduurzamen naar label B en het bieden van een sociale en veilige omgeving voor ouderen, met zorg in de directe nabijheid.

In de position paper wordt ook een beeld geschetst van de belangrijkste nog openstaande opgaven voor Woonzorg Nederland. Gezien het categorale karakter van Woonzorg Nederland ligt het accent daarbij logischerwijs op de gevolgen van de vergrijzing en de ontwikkeling van woonvormen voor ouderen. Woonzorg Nederland heeft daarbij een duidelijke visie om de voorraad zelfstandige sociale huurwoningen voor ouderen verder uit te breiden en nieuwe woonvormen te ontwikkelen die enerzijds zo lang mogelijk zelfstandig wonen en anderzijds sociale cohesie en ontmoeting faciliteren. Woonzorg Nederland vertaalt dit naar een visie die 'wonen met een plus' wordt genoemd.

### **Voorgaande visitatie**

Tijdens de voorgaande visitatie die de jaren 2011 tot en met 2014 besloeg, concludeerde de visitatiecommissie dat Woonzorg Nederland verbetering had laten zien op alle onderdelen van de visitatie. Toch waren er de nodige kritische punten of aandachtsgebieden die de visitatiecommissie wilde meegeven. Zoals bijvoorbeeld de behoefte aan rust in de organisatie om weer vanuit stabiliteit aan de maatschappelijke prestaties te werken. Daarnaast gaf de visitatiecommissie aan dat het verbeteren van de relatie met de belanghebbenden aandacht behoeft. Woonzorg Nederland werd immers door veel belanghebbenden als een corporatie op afstand ervaren die veelal met interne zaken is bezig geweest. Hierdoor hadden veel belanghebbenden geen goed beeld van hetgeen zij van Woonzorg Nederland konden verwachten. Als laatste punt gaf de voormalige visitatiecommissie mee dat Woonzorg Nederland zich meer moest richten op betaalbare seniorenwoningen.

### **Huidige visitatie**

De ontwikkelingen in 2015, waaronder de reorganisatie en opgelegde interventies vanuit Aw, zijn van invloed geweest op het maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland. Het heeft er toe geleid dat Woonzorg de eerste jaren van de visitatieperiode vooral gericht was op het 'op orde' brengen van de organisatie en het beleid, met name het financiële beleid en organisatiemodel. Daardoor kwamen prestaties als nieuwbouw en transformatie pas later, evenals de contacten met belanghebbenden.

Desondanks is gebleken dat Woonzorg Nederland duidelijk en overwegend succesvol met de verbeterpunten aan de slag is gegaan, wanneer de totale visitatieperiode beschouwd wordt. De reorganisatie in 2015 was vanzelfsprekend geen gelukkig moment in het licht van het eerste verbeterpunt: de benodigde rust en stabiliteit in de organisatie. Sinds 2017 is Woonzorg Nederland er toch in geslaagd om die rust en stabiliteit aan te brengen. De Routekaart op de Organisatieontwikkeling heeft hier een grote rol in gespeeld door te investeren in de omvang van de organisatie en het professionaliseren van de medewerkers. Niet alleen door talentontwikkeling, maar ook door ogenschijnlijk voor de hand liggende zaken als vermindering van de bureaucratische procedures voor de bewonersconsulenten is de organisatie verstevigd.



Woonzorg Nederland heeft ook een nieuwe koers ontwikkeld die aansluit op de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot vergrijzing en langer zelfstandig wonen. De corporatie heeft op financieel gebied eveneens duidelijk andere accenten gelegd en onder meer het portefeuille- en assetmanagement verder geprofessionaliseerd. Een mooi voorbeeld van de bredere focus van het 'nieuwe' Woonzorg Nederland is het samen met een groot aantal partijen, waaronder woningcorporaties, gemeenten en zorgaanbieders inzetten op het aardbevingsbestendig maken van al haar woningen in de regio.

De visitatiecommissie vindt het knap dat Woonzorg Nederland tijdens deze periode toch 'de basis op orde heeft gehouden'. Over het algemeen heeft Woonzorg Nederland immers de opgaven zoals die uit de prestatieafspraken volgen (ruim) voldoende uitgevoerd. Er is aandacht geweest voor de betaalbaarheid en de ontwikkeling van nieuwe concepten. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland in een aantal gemeenten de voorraad uitgebreid. Hiermee wordt ook voldaan aan de wens het marktaandeel te behouden. Weliswaar niet met het ambitieniveau dat het bestuur nastreeft en het niveau dat past bij de opgaven voortvloeiend uit de vergrijzing en het scheiden van wonen en zorg. Om deze reden heeft Woonzorg Nederland ingezet op een professionalisering van de vastgoedsturing en de wensportefeuilles uitgewerkt in deelportefeuilles. Hoewel de professionalisering nog niet direct heeft geleid tot een nadrukkelijke toename in de oplevering van nieuwbouwwoningen is de verwachting dat Woonzorg Nederland daarmee de basis heeft gelegd voor de toekomst.

Daarnaast heeft Woonzorg Nederland de financiële middelen uit achterblijvende investeringen gebruikt om het onderhoud van woningen te versnellen. Om de grip op de onderhoudsuitgaven en de kwaliteit van de onderhoudsprognose te vergroten is gestart met het uitvoeren van conditiemetingen. Dit heeft opvolging gekregen door het ook daadwerkelijk uitvoeren van onderhoud en het uitvoeren van doelgroep-specifiek beleid gericht op bijvoorbeeld brandveiligheid en asbest. Desondanks zet de visitatiecommissie vraagtekens bij de manier waarop de onderhoudsbudgetten zijn opgesteld gedurende de visitatieperiode. Ondanks stelselmatig hogere onderhoudslasten bleef substantiële verhoging van het budget uit. Het bezit staat er in de meeste gemeenten goed bij, maar er zijn ook geluiden opgevangen van achterstallig onderhoud. Door dit feit, en met het feit dat de aard van het bezit voor hogere onderhoudskosten zorgt dan bij een gemiddelde corporatie, vraagt de commissie zich af of verdere verhoging van de onderhoudsbudgetten niet wenselijk, dan wel noodzakelijk is.

Woonzorg Nederland heeft ook gewerkt aan het verbeteren van de relatie met de belanghebbenden. Deze zijn over het algemeen ook tevreden over de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland. Vooral in de relatie met de huurders van zelfstandige woningen heeft Woonzorg Nederland de laatste jaren grote stappen gezet. Dit is ook zichtbaar in de hogere scores die huurders geven tijdens het jaarlijkse onderzoek over hun tevredenheid, vergeleken met het begin van de visitatieperiode. In 2019 kreeg de corporatie een 8,1 van nieuwe huurders (2016: 7,9) en een 7,8 van vertrekkende huurders van zelfstandige woningen (2016: 7,5). Reparatieverzoeken kregen een 7,8 (2016: 7,5).

Opvallend is echter wel dat belanghebbenden uit het noorden sceptisch zijn over de goede bedoelingen van Woonzorg Nederland ten aanzien van de inzet en uitbreiding van de voorraad. Zij ervaren dat ze achtergesteld zijn en merken bijvoorbeeld de investeringsbereidheid van Woonzorg Nederland niet. Desgevraagd geeft Woonzorg Nederland aan de komende periode juist relatief veel te gaan investeren in het noorden vanuit een gemeenschappelijke visie voor het aardbevingsgebied.

Een andere kanttekening die de visitatiecommissie wil maken is dat sommige van de geïnterviewde belanghebbenden nog steeds een grote afstand ervaren tussen henzelf en de contactpersoon van Woonzorg Nederland. Ongetwijfeld is hier het grote aantal locaties en belanghebbenden een complicerende factor, maar daar is dus duidelijk nog een slag te maken. De verschillende gemeenten wensen bijvoorbeeld meer inzicht in wat zij van Woonzorg Nederland kunnen verwachten, onder andere ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw en/of het renoveren van woningcomplexen. Hierdoor is het eenvoudiger het eigen beleid op het gebied van ouderenhuisvesting af te stemmen of te ontwikkelen.

Bij de beoordeling door de belanghebbenden is daarnaast sprake van een groot contrast tussen de beoordeling door enerzijds gemeenten, voormalig leden van het Landelijk Huurders Platform (LHP) en overige belanghebbenden en anderzijds het LHP. De gemeenten, voormalig leden van het LHP en overige belanghebbenden waarderen de prestaties van Woonzorg Nederland over het algemeen beter dan het LHP-bestuur.

De lage beoordeling van het LHP lijkt met name het gevolg te zijn van achterstallig onderhoud en 'oud zeer' onder het huidige bestuur. De relatie met Woonzorg Nederland is slecht omdat het huidige bestuur van mening is dat aangekaarte problemen onvoldoende serieus zijn genomen door Woonzorg Nederland. Positief is dat recentelijk beide partijen met elkaar om tafel zijn gegaan om afspraken te maken over de samenwerking. Vanwege de goede wil waarvan bij beide partijen sprake is, heeft de visitatiecommissie er vertrouwen in dat de relatie en samenwerking zullen verbeteren.

Wanneer alle maatschappelijke prestaties van Woonzorg in samenhang beschouwd worden, dan is duidelijk dat de roerige periode rond 2015 vooral voor een wake-up call heeft gezorgd die het maatschappelijk presteren van de corporatie op de meeste prestatieperspectieven ten goede is gekomen. De opgelegde interventies van de Aw hebben eveneens voor een verbetering van de governance geleid. Het nieuwe bestuur heeft naar aanleiding van het verbeterplan de lat hoog gelegd voor het invullen van de opgaven; daarin slaagt Woonzorg Nederland nu al ruim voldoende en zal daarin naar verwachting van de visitatiecommissie de komende jaren verder groeien. Het is vooral nog de uitdaging om dit besef ook bij de belanghebbenden aan te wakkeren, gezien hun huidige beoordelingen.

### **Richting de toekomst**

De bestuurder signaleert in zijn position paper zelf 'aanscherpingen' voor de tweede termijn van zijn ondernemingsplan (tot 2022). Dat zijn: nog steviger inzetten op de uitbreiding van de portefeuille, ruimte creëren in het aanbod voor mensen met een middeninkomen, specifiekier kijken naar een goede balans in de samenstelling van de complexen en verdere ontwikkeling van de organisatie die deze strategie moet waarmaken. De visitatiecommissie is het eens met deze punten, maar mist structurele verhoging van het onderhoudsbudgetten als extra aanscherping. Dat zit zowel in modernisering van complexen, als verduurzaming om de opgave voor label B (en beter) te halen.

De visitatiecommissie ziet in Woonzorg Nederland duidelijk een gedreven en professionele ouderenhuisvester die een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid voelt voor de huisvesting van haar doelgroep. De project-investeringsvoorstellen die zeer uitgebreid ingaan op de (lokale) opgaven en maatschappelijke effecten tonen aan dat Woonzorg Nederland het leveren van maatschappelijke meerwaarde op het netvlies heeft staan. Waar men zich nog wel in kan verbeteren is het beter duiden van de maatschappelijke bijdrage van een investering aan het totaal. Een overkoepelend overzicht van de geleverde maatschappelijke meerwaarde ontbreekt namelijk. De visitatiecommissie realiseert echter dat dit ook geen eenvoudige opgave is gezien het grote aantal gemeenten waar Woonzorg Nederland actief is.

De visitatiecommissie geeft Woonzorg Nederland verder de volgende aandachtspunten mee:

- Overweeg nog beter te bewaken dat biedingen goed zijn afgestemd op de lokale context. Dit kan het draagvlak en samenwerking met diverse lokale belanghebbenden vergroten.
- Rol de pilot met zorgaanbieders uit in de rest van het werkgebied, zodat input van de zorgaanbieders gebruikt wordt ten behoeve van de prestatieafspraken.
- Stel een schriftelijke visie op over de gewenste relatie tussen Woonzorg Nederland en het LHP en koppel duidelijker en frequenter terug wat wordt gedaan met de adviezen van het LHP.

De belangrijkste uitdaging die de visitatiecommissie voor Woonzorg Nederland ziet is stakeholder management: het verbeteren van de samenwerking met het LHP, de daarbij aangesloten bewonerscommissies en met de belanghebbenden in Noord-Nederland. Hierdoor kan men effectiever werken aan de doelstellingen zoals wonen met een plus.

Om de organisatie goed voorbereid de toekomstige uitdagingen aan te laten gaan, ligt er een duidelijke vertaling van het beleid naar de organisatie. In de ogen van de visitatiecommissie zijn de belangrijkste organisatorische en financiële randvoorwaarden voor het invullen van de opgaven gecreëerd en is er verder ook door de sterke lokale bezetting een goede basis om vanuit te werken. De visitatiecommissie wenst daarom Woonzorg Nederland de komende jaren veel succes bij het samen met haar partners naar een hoger peil brengen van de huisvesting voor senioren!

## B. Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,2	6,9	7,5	6,9	7,3	<b>7,2</b>	75%	<b>7,4</b>
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0					<b>8,0</b>	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>								
Prestaties	6,9	7,1	7,3	6,6	6,9	<b>7,0</b>	50%	<b>6,9</b>
Relatie en communicatie						<b>7,0</b>	25%	
Invloed op beleid						<b>6,8</b>	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>								
Vermogensinzet						<b>7,0</b>	100%	<b>7,0</b>
<b>Governance van maatschappelijke presteren</b>								
Strategievorming en prestatiebestuur	Strategievorming				8,0	<b>8,0</b>	33%	<b>7,3</b>
	Prestatiebestuur				8,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen						<b>7,0</b>	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				7,0	<b>7,0</b>	33%	
	Openbare verantwoording				7,0			

Thema 1: Betaalbaarheid

Thema 2: Beschikbaarheid en woningtoewijzing

Thema 3: Wonen en zorg

Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

Thema 5: Wonen met een plus

## C. Samenvatting

Woonzorg Nederland krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	6,9
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,3

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**7,4** Woonzorg Nederland heeft over het algemeen ruim voldoende gepresteerd, gelet op de opgaven. Met name op het gebied van wonen en zorg vervult zij een trekkende rol door het nationaal agenderen van de uitdagingen die de vergrijzing in Nederland met zich mee brengt, en door zelf de nodige maatregelen te treffen. Ook de betaalbaarheid en aanvullende zorg voor ouderen ('wonen met een plus') scoren ruim voldoende. Terreinen waar Woonzorg Nederland nog vooruitgang kan boeken in relatie tot de opgaven in de prestatieafspraken zijn de uitbreiding van de voorraad, de woningkwaliteit en duurzaamheid.

Het proces om tot prestatieafspraken te komen is toereikend, gezien de bijzondere positie van Woonzorg Nederland als landelijke corporatie met bezit in een groot aantal gemeenten. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee nog beter te bewaken dat biedingen goed zijn afgestemd op de lokale context. Dit kan het draagvlak en samenwerking met lokale belanghebbenden vergroten.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**6,9** Over het algemeen waarderen de belanghebbenden de prestaties van Woonzorg Nederland met een ruime voldoende. Het Landelijk Huurders Platform (LHP) heeft recentelijk een nieuw bestuur gekregen. Om deze reden is bij het plannen van de gesprekken voor de maatschappelijke visitatie besloten ook te spreken met vertegenwoordigers van het oude bestuur.

De oud-bestuursleden van het LHP, de gemeenten en de overige belanghebbenden zijn positief in hun oordeel en waarderen de inspanningen van Woonzorg Nederland om meer seniorenhuisvesting te realiseren en daaromheen een omgeving van zorg, ondersteuning en veiligheid te creëren. Wel vinden zij de lokale zichtbaarheid van Woonzorg Nederland nog een aandachtspunt.

Er is echter een groot verschil in de beoordeling door de bestuursleden van het LHP-bestuur enerzijds, en die door de voormalige bestuursleden van het LHP, gemeenten en overige belanghebbenden anderzijds. Het LHP-bestuur is kritisch over (het gebrek aan) inspraak die zij ervaren en over de prestaties van Woonzorg Nederland op met name onderwerpen als betaalbaarheid, toewijzingsprocedures en de woningkwaliteit. Dit lijkt met name voort te komen uit 'oud zeer' bij de huidige LHP-leden, gerelateerd aan zaken zoals achterstallig onderhoud dat naar de mening van het bestuur in het verleden onvoldoende serieus zijn genomen door Woonzorg Nederland. Positief is echter dat beide partijen met elkaar hebben gesproken en vanuit een positieve grondhouding zich beiden willen inzetten om de relatie en samenwerking te verbeteren.

### Presteren naar Vermogen

**7,0**

Woonzorg Nederland heeft een duidelijke visie op de vermogensinzet. De organisatie moest in het begin van de visitatieperiode financieel solide en toekomstbestendig gemaakt worden. Daarna, toen alle randvoorwaarden op zijn plaats waren, heeft men de blik verlegd naar het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. De commissie waardeert de visie op vermogensinzet van Woonzorg Nederland die duidelijk gericht is op het verbeteren van de huisvesting van ouderen, de doorvertaling daarvan naar jaarplannen en investeringsvoorstellen en de uitgebreide en gedegen wijze waarop Woonzorg Nederland haar investeringsvoorstellen op met name maatschappelijke en volkshuisvestelijke aspecten toetst. Omdat de visitatiecommissie de volledige visitatieperiode in haar oordeel moet betrekken, is het cijfer echter lager uitgevallen dan wanneer de laatste 2 jaar beoordeeld zouden worden.

### Governance van maatschappelijk presteren

**7,3**

Woonzorg Nederland heeft de visie uit het ondernemingsplan vertaald naar SMART-geformuleerde doelstellingen en bijbehorende middelen in een jaarplan. Vervolgens zijn via een wensportefeuille en deelportefeuilles gewerkt met complexvisies. De prestaties worden op verschillende schaalniveaus gemonitord en -indien nodig- bijgestuurd. De monitoring vindt plaats op het niveau van de ondernemingsdoelstellingen tot aan de prestaties op complexniveau. Woonzorg Nederland heeft daarmee een PDCA-cyclus die past bij de specifieke kenmerken van de organisatie, zoals bijvoorbeeld het feit dat Woonzorg Nederland landelijk actief is.

Woonzorg Nederland geeft als landelijke ouderenhuisvester op passende wijze invulling aan haar maatschappelijke legitimering. Er wordt een duidelijke en consistente visie verkondigd over de uitdagingen van wonen en zorg richting de toekomst en welke aanpak nodig is. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de deelname van Woonzorg Nederland in de nationale Taskforce Wonen en Zorg.

De RvC heeft op actieve wijze invulling gegeven aan de maatschappelijke oriëntatie van Woonzorg Nederland en tegelijkertijd continu aandacht heeft gehouden voor ontwikkeling en het zichtbaar in control komen van de organisatie. De RvC is onder meer betrokken geweest bij de ontwikkeling van een nieuw ondernemingsplan, de wensportefeuille, het onderhouds- en duurzaamheidsbeleid en de 'Routekaart voor de Organisatieontwikkeling'.

## D. Korte schets van de corporatie

### Werkgebied

Woonzorg Nederland is een woningcorporatie die ouderenhuisvesting en zorgvastgoed aanbiedt. De corporatie beperkt zich bij de uitvoering van haar taken niet tot één specifiek werkgebied en was in 2019 actief in maar liefst 175 gemeenten. Deze zijn verdeeld in twaalf regionale clusters:

1. Dommel & Maas en Meierij & Rivierenland;
2. Aa & Merwede en Scheldestromen;
3. Rijnmond, Lek & IJssel en Hofstad;
4. 't Gooi en Utrecht;
5. Amsterdam en Amstelland;
6. Zaanstreek & Midden Kennemerland en Kennemerland & Haarlemmermeer;
7. Noord-Holland Noord en Noord-Holland Oost (gebied ten noorden van Zaanstreek; Purmerend);
8. Arnhem & Achterhoek en Ede & Nijmegen;
9. Salland & Noordoost Veluwe, Twente en Flevoland & Noordwest Veluwe;
10. Oldambt, Drenthe en Zwolle & Heerenveen en omgeving;
11. Friesland, Groningen Stad en omgeving en Hogeland;
12. Rijn/Gouwe-Duin & Bollenstreek en Voorschoten.

### Woningbezit

Woonzorg Nederland had in 2019 meer dan 43.000 eenheden in bezit, waarvan 29.128 zelfstandige sociale huurwoningen en 1.230 zelfstandige huurwoningen in de vrije sector. Het bezit is in tabel 2 verder gespecificeerd. Doordat de corporatie in een zeer groot aantal gemeenten actief is, verschilt het bezit per gemeente sterk. Er zijn gemeenten waar het bezit meer dan 700 woningen bedraagt, maar ook gemeenten waar het bezit minder is dan 50 woningen.

Door de omvang en spreiding van haar bezit is Woonzorg Nederland een belangrijke corporatie voor de huisvesting van ouderen. Zij huisvest bijna vijf procent van de 65-plussers in Nederland die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Daarnaast verhuurt de corporatie circa tien procent van alle zorggebouwen in Nederland aan ongeveer een derde van de Nederlandse zorgorganisaties en is zij goed voor circa 30 procent van alle geclusterde woonvormen voor ouderen.

**Tabel 2 Woningbezit van Woonzorg Nederland in 2019**

Type woningen	Aantal
Zelfstandige eenheden	30.358
Intramuraal en begeleid wonen	12.405
Acquisitie zelfstandige eenheden	225
Onzelfstandige eenheden	111
<b>Totaal</b>	<b>43.099</b>

Bron: jaarverslag 2019, p. 34.

Van de zelfstandige woningen had eind 2019 circa 70 procent (of 21.101 woningen) een huurprijs tot de eerste aftoppingsgrens, conform het huurbeleid van Woonzorg Nederland. Ongeveer acht procent behoorde tot de goedkope voorraad met een huurprijs onder € 424, 62 procent tot de categorie betaalbaar laag met een huur tussen €424 - € 607, 26 procent tot de categorie betaalbaar hoog met een huur tussen € 607 - € 651 en vier procent tot de categorie dure voorraad met een huur tussen € 651 - € 720. Het betreft prijspeil 2019.



## Organisatiestructuur

De organisatie van Woonzorg Nederland heeft gedurende de visitatieperiode een dynamische ontwikkeling doorgemaakt. Dit komt voort uit de ontvlechting van Woonzorg Nederland en zorgorganisatie Espria per 1 juni 2015. Beide organisaties vormden daarvoor een personele unie. Deze ontvlechting heeft tot een ingrijpende reorganisatie geleid. Woonzorg Nederland slonk hierbij van een organisatie met circa 500 fte naar circa 250 fte, waarbij onder meer het onderdeel projectontwikkeling en het eigen onderhoudsbedrijf werden opgeheven. Ook de bestuurlijke inrichting veranderde; het aantal bestuurders werd teruggebracht, de gehele directieraad verdween en een nieuwe RvC trad aan.

Met het aantreden van een nieuw bestuur is echter ook een nieuwe strategie ontwikkeld die ouderenhuisvesting naar een hoger plan moet brengen. Daarbij hoort een kwantitatieve en kwalitatieve versterking van de organisatie, die vanaf 2018 is ingezet.

Sindsdien bestaat Woonzorg Nederland uit een centraal aangestuurde organisatie met decentrale teams. De landelijke organisatie bestaat uit een tweehoofdig bestuur (bestuursvoorzitter en CFO), een managementteam (MT) bestaande uit vijf leden, voor respectievelijk de afdelingen Klant & Services, Strategie & Organisatie, Vastgoedsturing, Vastgoedmanagement en Financiën. Het organogram in onderstaande figuur geeft een volledig beeld van de organisatiestructuur.

**Figuur 1.1** Organogram van Woonzorg Nederland



Bron: Woonzorg Nederland (2020)

De dienstverlening wordt gevormd door regieteams, die gekoppeld zijn aan de negentien deelpartefeuilles die in 2018 zijn gevormd. De regieteams analyseren bijvoorbeeld waar de portefeuille uitbreiding behoeft, welke complexen in aanmerking komen voor verkoop en waar de prioriteiten moeten liggen bij verduurzaming. Een regieteam bestaat uit medewerkers van verschillende afdelingen binnen Woonzorg Nederland (een technisch manager, assetmanager en cluster- en accountmanager). Er is sprake van integraal samenwerkende teams.

De formatie van Woonzorg Nederland bestond in 2019 uit 313,59 fte. Verder telde de corporatie nog 58,27 fte aan externe inhuur (formatie gebonden of projectgebonden).

Woonzorg Nederland heeft een Raad van Commissarissen (RvC), bestaande uit vijf leden. De RvC heeft drie rollen. De RvC houdt ten eerste toezicht op het functioneren van het bestuur van Woonzorg Nederland (toezichthoudende rol). De raad is er daarnaast om het bestuur gevraagd en ongevraagd te adviseren en belangrijke strategische keuzes met het bestuur te bespreken (klankbordrol). De raad is tot slot de werkgever van de beide bestuurders (werkgeversrol).

## **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Woonzorg Nederland wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vijf jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s).

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities</b>								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,2	6,9	7,5	6,9	7,3	7,2	75%	7,4
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0					8,0	25%	

Thema 1: Betaalbaarheid

Thema 2: Beschikbaarheid en woningtoewijzing

Thema 3: Wonen en zorg

Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

Thema 5: Wonen met een plus

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de prestatieafspraken. Allereerst wordt echter ingegaan op de bijzondere positie van Woonzorg Nederland qua bezit, werkgebied en huurders. Hierdoor wordt duidelijk waarom Woonzorg Nederland niet met alle gemeenten in haar werkgebied prestatieafspraken kan afsluiten (op de manier zoals normaal het geval is bij andere woningcorporaties) en waarom in situaties waarbij wel prestatieafspraken aanwezig zijn, deze meestal generiek van aard zijn.

Woonzorg Nederland richt zich specifiek en uitsluitend op de huisvesting van ouderen en mensen met een zorgvraag. Haar belangrijkste doelgroep vormt de groep mensen boven de pensioengerechtigde leeftijd die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Voorheen deed Woonzorg Nederland dat vanuit zowel onzelfstandige wooneenheden in verzorgingstehuizen als zelfstandige woningen, maar sinds de nationale trend van extramuralisering tijdens de visitatieperiode is Woonzorg Nederland bezig met het transformeren van zorgvastgoed naar eenheden die kunnen worden verhuurd als zelfstandige woning. Woonzorg Nederland legt zich weliswaar blijvend toe op zorgvastgoed en voorziet hier ook een groei in, maar in het kader van het scheiden van wonen en zorg is haar groei relatief het sterkst gericht is op zelfstandige eenheden, waarvan een groot deel geschikt voor zware zorg en met collectieve woonvormen voor senioren.



Ook het feit dat Woonzorg Nederland in een groot aantal gemeenten in Nederland actief is (175 in 2019) en per gemeente een relatief gering bezit heeft, vaak bestaande uit één of twee complexen is bijzonder.

Deze bijzondere positie uit zich onder andere in de wijze waarop Woonzorg Nederland prestatieafspraken met gemeenten maakt. Vanwege de specifieke niche die Woonzorg Nederland invult, zijn veel gemeenten niet bereid het gesprek aan te gaan over specifieke prestatieafspraken. Door de hoge leeftijd van de huurders van Woonzorg Nederland, is op lokaal niveau niet overal een geformaliseerde huurdersvertegenwoordiging aanwezig.

Woonzorg Nederland heeft echter toch alle gemeenten in haar werkgebied benaderd voor het gezamenlijk opstellen van prestatieafspraken. Hierbij is het gevolgde proces vaak noodgedwongen anders dan het proces dat binnen de lokale driehoek wordt gevolgd. Woonzorg Nederland doet bijvoorbeeld geen bod op de woonvisie (tenzij de woonvisie daartoe aanleiding geeft), maar baseert haar bod in principe op het eigen activiteitenoverzicht dat gemaakt is op basis van ondernemingsplan 2017-2022 'Samen zelfstandig wonen met een plus'. Dit kan verklaard worden door het feit dat in veel gemeenten geen gedetailleerde visie bestaat op de opgaven op het vlak van collectieve woonvormen en wonen met complexe zorg (zorgvastgoed). Woonzorg Nederland neemt hierin een agenderende rol. Wanneer een woonvisie belangrijke informatie bevat waarop Woonzorg Nederland kan of moet inspelen, voegt de corporatie het antwoord daarop toe aan haar bod.

De kern van de prestatieafspraken is dat Woonzorg Nederland haar bewoners (samen) zelfstandig wonen wil aanbieden in een betaalbare, veilige en toegankelijke woning, met ruimte voor ontmoeting in de buurt. Woonzorg Nederland werkt daarvoor samen met ketenpartners in het lokaal zorg- en dienstennetwerk en hecht belang aan persoonlijke aandacht. Tabel 1.2 geeft een overzicht van de vijf onderdelen in de standaardbieding aan de gemeenten. De regieteams matchen de bieding – waar mogelijk – met de lokale situatie (bijvoorbeeld woonvisie).

**Tabel 1.2 Onderdelen van de algemene bieding van Woonzorg Nederland**

Onderdeel	Korte beschrijving	
1	Betaalbaarheid	Hierin wordt het huurbeleid van Woonzorg Nederland beschreven, met aandacht voor het aandeel woningen met een huur beneden de eerste aftoppingsgrens, de jaarlijkse huuraanpassing en de woonlasten.
2	Beschikbaarheid	De ambities van Woonzorg Nederland omtrent de kernvoorraad in de gemeente, en woonruimteverdeling
3	Intramuraal	Het aanbod van intramurale plaatsen en eenheden die geschikt zijn voor zware zorg. Eventueel aangevuld met transformatieplannen in de desbetreffende gemeente.
4	Kwaliteit	Geplande maatregelen ten aanzien van onderhoud, verduurzaming, veiligheid, zorggeschiktheid en de verhuur van bedrijfsruimten.
5	Wonen met een plus	Hierin wordt de werkwijze van Woonzorg Nederland beschreven voor het creëren van persoonlijke aandacht, ontmoeting tussen bewoners en samenwerking met zorgpartners. In het laatste jaar lag het accent ook op de inzet van de nieuw ontwikkelde woonformules (zie ook paragraaf 1.5.3).

Niet alle gemeenten nemen zonder verdere onderhandelingen direct het bod van Woonzorg Nederland over. In 10-15 gemeenten zijn aanvullende afspraken gemaakt over specifieke thema's. In veel gevallen betreft het intentieafspraken of procesafspraken, maar in sommige gevallen zijn het concrete afspraken van volkshuisvestelijke aard. Wanneer die wezenlijk additioneel aan de

algemene afspraken zijn, heeft de visitatiecommissie die aanvullingen meegenomen in de inventarisatie van opgaven. Zodoende bevat de het toetsingskader (zie ook bijlage 7) zowel de opgaven uit het algemene bod van Woonzorg Nederland, als ook enkele lokaal overeengekomen afspraken.

#### 1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De herziene Woningwet geeft aan dat wanneer een gemeente beschikt over een woonvisie, woningcorporaties een bod dienen uit te brengen aan de betreffende gemeenten naar aanleiding van deze visie. Op basis hiervan sluiten woningcorporaties, gemeenten en eventueel ook huurdersorganisaties prestatieafspraken.

Woonzorg Nederland verhuurt in meer dan 170 gemeenten – met relatief weinig eenheden per gemeente – en richt zich in tegenstelling tot een reguliere corporatie niet op een brede, maar op de specifieke doelgroep ouderen. Het LHP (Landelijk Huurders Platform) is niet betrokken bij de totstandkoming van de prestatieafspraken in de individuele gemeenten; de visitatiecommissie heeft hier begrip voor, gezien het grote aantal gemeenten waar Woonzorg Nederland actief is. De huurdersvertegenwoordiging is op locatie in de vorm van bewonerscommissies vormgegeven. Woonzorg Nederland stuurt alle bewonerscommissies een uitnodiging om deel te nemen aan het proces van de prestatieafspraken, maar niet alle bewonerscommissies gaan in op deze uitnodiging. Dit is vaak omdat het vanwege de hoge leeftijd van de bewoners lastig is deel te nemen aan het proces om tot prestatieafspraken te komen.

Het voorgaande maakt dat relatief veel gemeenten Woonzorg Nederland niet als interessante partij zien in het proces van het opstellen van prestatieafspraken op reguliere wijze. Daarom volgt hieronder een beschrijving van het in de praktijk gehanteerde proces. Dit proces is gedurende de visitatieperiode ongewijzigd gebleven.

Woonzorg Nederland doet jaarlijks aan alle gemeenten waar zij vastgoed in bezit heeft een bod voor invulling van de volkshuisvestelijke opgave, conform de onderdelen zoals beschreven in tabel 1.2. Hierbij zijn er vijf verschillende varianten mogelijk:

- Gemeenten waar Woonzorg Nederland nog geen prestatieafspraken heeft, maar wel eerder overzichten met voorgenomen activiteiten heeft gestuurd. Hier stuurt Woonzorg Nederland een brief met een uitgebreide bijlage met de voornemens. De brief bevat een uitnodiging voor gesprek om te komen tot afspraken.
- Gemeenten waar Woonzorg Nederland nog geen prestatieafspraken heeft omdat zij pas sinds kort daar actief is. Dit zijn de nieuwe gemeenten na aankoop van de Sunstone-portefeuille<sup>1</sup>. Deze gemeenten ontvingen in 2019 een brief met het ondernemingsplan en uitnodiging tot overleg om te komen tot afspraken. In dat overleg brengt Woonzorg Nederland haar voornemens specifiek in.
- Gemeenten waar Woonzorg Nederland afspraken heeft voor één jaar. Deze gemeenten ontvangen een brief met een uitgebreide bijlage met de voornemens en een uitnodiging om hierover in gesprek te gaan om te komen tot nieuwe afspraken.
- Gemeenten waar Woonzorg Nederland meerjarenafspraken heeft gemaakt. Deze ontvangen een brief met verwijzing naar de lopende prestatieafspraken. Een vervolg is dan alleen aan de orde indien daar of vanuit de corporatie of vanuit de gemeente aanleiding voor is.

<sup>1</sup> Eind 2017 heeft Woonzorg Nederland circa 1.300 woningen uit de voormalige 'Sunstone-portefeuille' van de Duitse belegger Patrizia overgenomen.

- Gemeenten met aflopende meerjarenafspraken. Deze gemeenten ontvangen een brief met een uitgebreide bijlage met de voornemens en een uitnodiging om hierover in gesprek te gaan om te komen tot nieuwe afspraken.

Verder maakt Woonzorg Nederland nog een onderscheid in focusgemeenten en overige gemeenten. De focusgemeenten zijn gemeenten waar:

- er mogelijkheden zijn tot ontwikkeling of verbetering van de woonformules (via nieuwbouw of transformatie);
- projecten lopen of gaan spelen (zoals nieuwbouw, verduurzaming en transformatie);
- vanuit de wensportefeuille behoefte is aan uitbreiding;
- er beleidsmatig veel aandacht is voor seniorenhuisvesting;
- Woonzorg Nederland al goed samenwerkt;
- de leefbaarheid in een complex vraagt om een nauwe samenwerking met lokale partijen.

In de focusgemeenten neemt Woonzorg Nederland een meer proactieve houding aan in het proces van de prestatieafspraken dan in de overige gemeenten. Het aantal focusgemeenten bedraagt 53; in deze gemeenten is bijna 60 procent van de zelfstandige huurwoningen van de corporatie gelegen en ook 65 procent van de intramurale eenheden.

De meeste gemeenten die reageren nemen het bod direct over als prestatieafspraken. 10-15 gemeenten hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt extra bepalingen toe te voegen aan de generieke prestatieafspraken. Veelal waren dat proces- of intentieafspraken, maar soms concrete prestatieafspraken. Bijvoorbeeld over het afkoppelen van gasaansluitingen ten behoeve van elektrisch koken (Arnhem, Duiven en Leeuwarden), of het bevriezen van de huren (Waalwijk).

Omdat de meeste gemeenten er voor gekozen hebben, geen extra bepalingen toe te voegen, zijn de prestatieafspraken van Woonzorg Nederland met de gemeenten vrijwel overal gelijk. Woonzorg Nederland heeft door het bovenstaande proces met 136 (van de 175) gemeenten prestatieafspraken opgesteld.

Woonzorg Nederland is aan het einde van de visitatieperiode begonnen om ook de zorgpartners te betrekken bij de prestatieafspraken. Dit gebeurde met drie pilots. In Purmerend was Woonzorg Nederland medeopsteller (met gemeente en zorgpartijen) van de woonzorgvisie. Deze vormt vervolgens de basis voor prestatieafspraken waar het wonen en zorg betreft. In Zaanstad en Enschede is een soortgelijke pilot gestart, maar is het proces minder ver gevorderd.

#### *Oordeel visitatiecommissie*

De visitatiecommissie constateert dat het proces om tot prestatieafspraken te komen uitdagend is en dat er sprake is van algemene afspraken. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van Woonzorg Nederland om via een generiek bod toch zoveel mogelijk externe richting te kunnen geven aan haar activiteiten. In de brieven richting de gemeenten wordt ook gevraagd om aandachtspunten volgens de desbetreffende gemeente. De visitatiecommissie constateert dat Woonzorg Nederland zich inspant om de prestatieafspraken passend op de lokale context te maken, door de lokale woonvisie (of Woonzorg Nederlandvisie, indien aanwezig) te analyseren.

Het is het overwegen waard van tevoren extra eigen onderzoek naar lokale trends en ontwikkelingen of aandachtspunten te doen, ter voorbereiding van het bod. Dit kan bijvoorbeeld gaan over lokale demografische ontwikkelingen, manifeste woonwensen van lokale ouderen of ontwikkelingen bij zorgpartners in de desbetreffende gemeente die om aanvullende acties vragen. De visitatiecommissie adviseert ten aanzien van dat laatste om de pilot met zorgaanbieders uit te rollen in de rest van het werkgebied, zodat input van de zorgaanbieders gebruikt wordt ten behoeve van de prestatieafspraken.



Aangezien er geen sprake is van gedegen tripartite overleggen, is er van een goede mate van wederkerigheid geen sprake. Daarentegen is de visitatiecommissie van mening dat de prestatieafspraken inhoudelijk wel volledig zijn – met het oog op de activiteiten van Woonzorg Nederland. De prestatieafspraken zijn ook voldoende concreet en voldoende SMART-geformuleerd.

## 1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van Woonzorg Nederland zijn geordend op basis van de onderwerpen zoals die in het algemene bod van Woonzorg Nederland aan de gemeenten zijn benoemd – deze onderwerpen zijn in de meeste gemeenten ook de ruggengraat van de prestatieafspraken. Omdat dit algemene bod gelijk is voor het hele werkgebied, kunnen op deze manier de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland over haar hele werkgebied beoordeeld worden. In dit hoofdstuk worden daarom de prestaties in het hele werkgebied (175 gemeenten) getoetst. Ook zijn de prestaties getoetst die behoren bij aanvullende lokale opgaven.<sup>2</sup>

De beoordelingen zijn gebaseerd op deeltcijfers op de opgaven per thema, die terug te vinden zijn in de prestatietabel in bijlage 7. Tevens is in deze bijlage op sommige opgaven ook een meer uitgebreide toelichting te vinden dan opgenomen in onderstaande hoofdtekst. Per opgave is een geheel punt toegekend door de visitatiecommissie. Door middeling van de cijfers per opgave ontstaan per thema cijfers op een decimaal nauwkeurig. Deze zijn aan het begin van de bespreking van een thema weergegeven.

### 1.5.1 Thema 1: Betaalbaarheid

**7,2** **Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp betaalbaarheid. De corporatie heeft zich goed ingezet voor voldoende betaalbare sociale huurwoningen voor ouderen. De jaarlijkse huurverhoging was gematigd gedurende de visitatieperiode. Bijzonder is het ontwikkelde twee-huren-beleid van Woonzorg Nederland, om woningen met een streefhuur boven de aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening bereikbaar te maken voor zorgbehoevende ouderen.**

#### *Woonzorg Nederland heeft een gematigd huurbeleid gevoerd*

Gedurende de visitatieperiode heeft Woonzorg Nederland een gematigd huurbeleid gevoerd: in de meeste jaren – dat wil zeggen tot en met 2018 – met een percentage waarbij gedifferentieerd is naar sociale huursector en vrije sector. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat Woonzorg Nederland de huren met ten hoogste het inflatiepercentage plus 0,5% (sociale huursector) of 1% (vrije sector) zou verhogen. Die ruimte heeft Woonzorg Nederland niet volledig gebruikt. In 2018 en 2019 is de huurstijging zelfs lager dan de inflatie geweest.

In 2018 en 2019 is een andere methode gebruikt bij de huurverhoging, namelijk door de verhoging te relateren aan de afstand tot de maximale huur. Bij een kale huur lager dan 85% van de maximale huur bedroeg de huuraanpassing inflatie + 0,5%. Bij een kale huur van 98% of hoger van de maximale huur werd geen huuraanpassing doorgevoerd. Zelfstandige woningen met een tussenliggende huur kregen een huuraanpassing van alleen het inflatiepercentage.

<sup>2</sup> In sommige gemeenten zijn enkele aanvullende opgaven benoemd, zoals in Arnhem en Leeuwarden. Bijlage 7 geeft inzicht in de prestaties behorend bij die lokale opgaven.

**Tabel 1.3 Gemiddelde huurverhoging toegepast door Woonzorg Nederland, per jaar**

Jaar	Sociale huursector	Vrije sector
2015	2,5% <sup>3</sup>	5,0%
2016	0,6%	2,6%
2017	0,5%	1,0%
2018	1,3%	0,8%
2019	1,5%	Wordt geïnd in 2020, wegens gelijktrekken data

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

#### *Woonzorg Nederland heeft met twee-huren-beleid zorggeschikte woningen betaalbaar gehouden*

Woonzorg Nederland heeft een zogenaamd 'twee-huren-beleid' ontwikkeld voor zorggeschikte woningen. Indien een huishouden met een zorgbehoefte en een inkomen onder de huurtoeslaggrens reageert op een zorggeschikte woning met een huur boven de eerste aftoppingsgrens en onder de liberalisatiegrens topt Woonzorg Nederland de huur in deze situatie af op de eerste aftoppingsgrens.

In 2019 kwamen 3.165 woningen met een streefhuur boven de aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening in aanmerking voor het twee-huren-beleid. De daadwerkelijke doorvoering gebeurt bij mutatie. Het gaat bijvoorbeeld om aanleunwoningen bij een intramuraal complex. Voor zorgbehoevende ouderen die hier graag willen wonen, maar een te laag inkomen hebben om ervoor in aanmerking te komen, heeft Woonzorg Nederland de huur tot beneden de eerste aftoppingsgrens verlaagd. Zo komen de woningen alsnog voor hen beschikbaar. Woonzorg Nederland verlaagt de huur niet als mensen voldoende vermogen hebben. Voor deze toewijzingen wordt de 5% uitzonderingsruimte in het passend toewijzen benut.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

#### *Woonzorg Nederland heeft door verduurzaming bijgedragen aan woonlastenreductie*

Woonzorg Nederland heeft in het kader van betaalbaarheid ook kritisch gekeken naar de servicekosten. Bij het prioriteren van duurzaamheidsmaatregelen wordt rekening gehouden met de panden waar de woonlasten hoog zijn.

Sinds 2017 heeft Woonzorg Nederland een Woonlastenwijzer waarmee (toekomstige) bewoners op haar website kunnen laten berekenen of een woning voor hen betaalbaar is. Deze Woonlastenwijzer is samen met het NIBUD ontwikkeld. In 2018 is bovendien de Energy Portal geïntroduceerd. Daarmee heeft Woonzorg Nederland meer grip gekregen op de collectieve energieaansluitingen voor verwarming en elektra, op het functioneren van de meters en het gebruik. Ook dit helpt bij het terugdringen van de totale woonlasten van de huurders.

Ook is het vermeldenswaardig dat Woonzorg Nederland tot en met 2018 bij zittende huurders geen huurverhoging heeft doorgevoerd bij de verduurzamingsmaatregelen. Sinds 2019 gebeurt dat wel voor zittende huurders, conform de vergoedingentabel van Aedes. Woonzorg Nederland streeft ernaar om de totale woonlasten voor zittende huurders niet omhoog te laten gaan na verduurzaming.

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de extra inspanningen voor woonlastenreductie (Woonlastenwijzer, Energy Portal, tot 2018 geen huurverhoging bij verduurzaming).

<sup>3</sup> Dit betreft de standaard verhoging. Voor middeninkomens (€ 34.299-43.786) was de verhoging 3% en voor hogere inkomens (boven € 43.786) 5%.

### 1.5.2 Thema 2: Beschikbaarheid en woningtoewijzing

**6,9**

**Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp beschikbaarheid en toewijzing. De corporatie heeft zich ingespannen om haar bezit uit te breiden. Het bezit past bij de doelgroep, ook al is het een goede zaak dat Woonzorg Nederland zich ook inspant voor andere bijzondere doelgroepen, zoals jongeren en oudere statushouders, wanneer die succesvol in bepaalde complexen geïntegreerd kunnen worden gehuisvest met de andere bewoners.**

#### *Woonzorg Nederland heeft de voorraad seniorenwoningen uitgebreid*

Woonzorg Nederland is een belangrijke huisvester van senioren. In 2017 was het huurdersprofiel als volgt samengesteld:

- <75 jaar, alleenstaand, zelfredzaam (34 %)
- >75 jaar, alleenstaand en zelfredzaam (22 %)
- niet of beperkt zelfredzaam (18 %)
- <75 jaar, samenwonend en zelfredzaam (16 %)
- >75 jaar, samenwonend en zelfredzaam (10%)

Door de trend van vergrijzing en extramuralisering is er een toenemende vraag naar zelfstandige wooneenheden voor ouderen. Het is bovendien de ambitie van Woonzorg Nederland om haar bezit uit te breiden met extra sociale woningen voor ouderen en zorgbehoevenden. Het is Woonzorg Nederland gelukt om gedurende de visitatieperiode haar bezit uit te breiden; ook het aandeel sociale huurwoningen is licht toegenomen (zie tabel 1.4).

Desondanks constateert de visitatiecommissie dat het aantal gerealiseerde zelfstandige huurwoningen achtergebleven is bij de begrotingen. Dit heeft met name te maken met vertragingen die opgelopen zijn in de planvorming.

In het begin van de visitatieperiode is eerst ingezet op renovatie en verduurzaming. De organisatie was toen nog niet klaar voor nieuwbouw. Na verloop van tijd is de organisatie klaar geworden voor nieuwbouw en wordt dit gedaan met een extern projectmanagementbureau.

**Tabel 1.4 Ontwikkeling van de kernvoorraad van Woonzorg Nederland**

Jaar	Aantal zelfstandige sociale huurwoningen	% sociaal binnen totale bezit
2015	28.160	95,8 %
2016	27.883	95,3 %
2017	28.957	95,1 %
2018	29.145	95,3 %
2019	29.128	95,9 %
<b>Totaal</b>	<b>+ 1.245</b>	<b>+ 0,1 %punt</b>

Het totale bezit is licht gedaald: van 43.134 eenheden in 2015 naar 43.099 eenheden in 2019. Hierachter gaan de volgende veranderingen schuil. Met name de transformaties van zorgseenheden naar zelfstandige woningen zorgden voor de daling.

- Aankopen: bijvoorbeeld de Sunstone portefeuille (zie ook hieronder);
- Nieuwbouwtoevoegingen: onder meer De Bouwmeester en De Eijk in Amsterdam en Hoofddorp (261 woningen) en in Bennebroek (29 woningen);
- Transformatie van zorgseenheden naar zelfstandige woningen: onder andere De Wieken, Zierikzee (37 aanleunwoningen), Felixoord, Oosterbeek (vegetarische woongemeenschap met 22 appartementen) en Hoog Schuilenburg, Almelo (147 appartementen). Per transformatie

neemt het aantal wooneenheden iets af, omdat kleine, intramurale kamers worden samengevoegd tot zelfstandige woningen.

#### *Woonzorg Nederland heeft daarbij ook haar portefeuille geoptimaliseerd*

In 2017-2018 heeft Woonzorg Nederland een wensportefeuille opgesteld. De wensportefeuille heeft een kwalitatieve en kwantitatieve component en is gericht op geschikte seniorenhuisvesting. Woonzorg Nederland zet daarmee stappen naar een meer bij de doelgroep passende portefeuille (kwalitatief) én breidt deze uit (kwantitatief). De corporatie heeft succesvol een combinatie weten te maken van een gegroeid bezit en dispositie op basis van de wensportefeuille. De geschiktheid voor senioren stond centraal in het portefeuillebeleid van de corporatie.

In dit kader kan de grootscheepse woningruil met Mooiland genoemd worden. Deze corporatie verkleint haar werkgebied en concentreert zich op haar kerngebied in Noordoost-Brabant en Gennep. Woonzorg Nederland verkocht in dit gebied verouderde woningen aan Mooiland die niet meer geschikt zijn (te maken) voor de doelgroep van Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland kocht woningen en intramurale eenheden terug in onder meer Pijnacker en Amersfoort, die wel geschikt zijn voor haar doelgroep. Er is ook bezit zoals een complex in Voorschoten waar afstoten verkend wordt omdat deze eengezinswoningen niet aansluiten op de wensportefeuille.

Woonzorg Nederland koopt ook vastgoed aan wanneer dit goed aansluit bij de wensportefeuille, zoals in 2017 toen zij 1.306 zelfstandige seniorenwoningen aankocht van de Duitse investeerder Patrizia Immobilien AG. Het is duidelijk dat Woonzorg Nederland kritisch haar portefeuille beschouwt en scherp is op lokale ontwikkelingen die de portefeuille ten goede kunnen komen.

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de creatieve manier waarop Woonzorg Nederland wist zowel haar eigen portefeuille te optimaliseren als de positie van andere corporaties te versterken met slimme ruilconstructies.

#### *Woonzorg Nederland heeft ook oog voor andere doelgroepen gehad*

Hoewel Woonzorg Nederland zich primair richt op het huisvesten van ouderen en zorgbehoevenden, stelt zij zich constructief op voor de huisvesting van andere doelgroepen. Zo huisvestte Woonzorg Nederland jongeren wanneer hiermee leegstand kon worden voorkomen. In 2017 is in Spijkenisse het leegstaande gebouw De Marckenburgh verhuurd aan Livable, die zorgt voor tijdelijke huisvesting van jongeren die bereid zijn een maatschappelijke bijdrage te leveren aan de buurt en de ernaast gelegen bewoners van de Marckenhof. Dit project wordt ook wel de Kansenfabriek genoemd. In 2018 is het voormalig verzorgingshuis 't Reijgersbosch opnieuw in exploitatie gekomen met tijdelijke huisvesting voor jongeren en liep tot 2019 het project Jongerenwoningen in Marken, op grond van de Leegstandswet.

Ook binnen de primaire doelgroep (ouderen en zorgbehoevenden) heeft Woonzorg Nederland oog voor bijzondere subgroepen. Zo geeft Woonzorg Nederland in complex De Eijk in Hoofddorp oudere migranten gehuisvest. De vegetarische woongemeenschap in Felixoord (Oosterbeek) is een ander voorbeeld. Woonzorg Nederland probeert waar mogelijk groepen met specifieke kenmerken een woonvorm te laten creëren, in het kader van zelfredzaamheid en sociale cohesie.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

### 1.5.3 *Thema 3: Wonen en zorg*

**7,5**

**Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp wonen en zorg. De corporatie heeft de maatschappelijke trend van het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen vertaald naar het omzetten van intramurale capaciteit**

naar zelfstandige woningen voor ouderen. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland maar liefst zes formules ontwikkeld voor comfortabel wonen met zorg (al dan niet informele zorg) in de nabijheid. Hiermee toont ze zich een innovatieve corporatie op het gebied van wonen en zorg.

#### *Woonzorg Nederland heeft de scheiding tussen wonen en zorg gefaciliteerd...*

Sinds 2016 heeft Woonzorg Nederland veel intramurale gebouwen getransformeerd naar complexen waar zelfstandig gewoond wordt, al dan niet in combinatie met de levering van zorg. Woonzorg Nederland constateert dat er groeiende vraag is naar woningen geschikt voor zware zorg. De opgave is om hierin te voorzien, door woonruimte aan te bieden die zelfstandig verhuurd kan worden, wat betekent dat Woonzorg Nederland de intramurale plaatsen die zij heeft en bouwt omgezet moeten kunnen worden naar zelfstandige woningen.

In 2016 zijn iets meer dan 900 intramurale eenheden omgezet naar (on-) zelfstandig woningen of zogenaamde 'Scheiden Wonen en Zorgeenheden'. In 2017 zijn door het scheiden van wonen en zorg 30 zelfstandige woningen opgeleverd. In 2018 is met het scheiden van wonen en zorg nog een grote slag geslagen; hierdoor zijn nog eens 197 woningen aan de portefeuille zelfstandig verhuurde woningen toegevoegd, in de Erasmusheem in Haren en 't Reijgersbosch in Duivendrecht.

#### *...maar heeft de intramurale zorgcapaciteit niet uit het oog verloren*

In 2018 heeft Woonzorg Nederland onderzoek gedaan, waaruit is geconcludeerd dat de vraag naar extra beschermd wonen is toegenomen. Dit heeft de corporatie in de wensportefeuille aangepast door extra plaatsen in de intramurale capaciteit te behouden. Het laatst opgeleverde is De Klaarbeek in Epe; het nog op te leveren Woonzorg Nederlandcentrum Mariënborg in Soest is een ander voorbeeld.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

#### *Woonzorg Nederland heeft nieuwe concepten rondom wonen en zorg ontwikkeld*

In 2018 heeft Woonzorg Nederland zes woonformules geïdentificeerd, die in 2019 nader zijn uitwerkt tot zes nieuwe formules. Twee formules ('Samen zelfstandig en 'Community of Care') bood de corporatie al langer breed aan; de overige zijn ontwikkeld of werden beproefd in pilotprojecten. De nieuwe concepten zijn opgenomen in het volgende overzicht.

- **G'oud.** Dit is de basisformule die Woonzorg Nederland implementeert in al haar complexen. Het rust op vijf pijlers: persoonlijke aandacht door de aanwezigheid van een bewonersconsulent, faciliteren van (spontane) ontmoeting, veilig en toegankelijk, wonen nabij naasten of gelijkgestemden en met voorzieningen die liefst ook toegankelijk zijn voor buurtbewoners. In grote lijnen voldoen alle complexen al aan deze basisformule.
- **Stadsveteraan.** Dit slaat op een compacte, hoogstedelijke en flexibele woonvorm waarbij een aantal ouderen samen in een gebouw woont en faciliteiten deelt, zowel met elkaar als met de buurt. Er is nog geen sprake van zorg, maar het complex is goed toegankelijk en het is goed mogelijk 24-uurs-zorg te regelen.
- **Dorpsveteraan.** Senioren blijven in hun vertrouwde dorps omgeving wonen. Door daarbij samen te werken met lokale partners kunnen (zorg)-voorzieningen in het dorp behouden blijven. De bewoners zijn bereid deze met elkaar en met het dorp te delen. Ze zijn in hoge mate zelfstandig en zelfredzaam. 'Noaberschap' speelt in deze formule een grote rol. Een voorbeeld van deze formule is Gockingaheem in Noordbroek.
- **G'oud Geregeld.** Deze formule is vooral geschikt voor 'voorsorteerders': ouderen die (nog) geen (zware) zorg nodig hebben, maar wel zelfstandig willen wonen in een beschermde en veilige woon(zorg)omgeving. In deze complexen is 24/7 zorg op afroep beschikbaar. Om dit te

kunnen financieren, leent deze formule zich het best voor grootschalige complexen, waarin mensen van verschillende zorgwaarte door elkaar wonen. Voorbeelden zijn Het Lindenhof in Enschede, Hof Klarenbeek in Middelburg en Kloosterheerd in Ter Apel.

- **Blokkerhuis.** Dit is een 'huis van de wijk', voor en door senioren die in de kern van een sociale wijk of buurt willen (blijven) wonen. Een Blokkerhuis bruist van de activiteiten en kent (buiten)ruimtes die ook ten dienste staan van de buurt of wijk. De buurt en bewoners beheren samen de ontmoetingsruimte die daardoor de functie krijgt van een buurtcentrum. In een Blokkerhuis kan ook zorg worden aangeboden, maar deze is niet zichtbaar aanwezig. De formule is vernoemd naar het Noord-Hollandse dorp Blokker, waar in het Brinkpark het eerste 'Blokkerhuis' is gerealiseerd. Een nog in ontwikkeling zijnde Blokkerhuis is De Bloemendal in Deventer.
- **Hofje van Auguste.** Dit is een beschutte (onzelfstandige) woonvorm waar mensen met (beginnende) dementie in kleine groepen samenleven, gegroepeerd naar zorgbehoefte. De woonvorm is open waar het kan, en afgesloten en beschermd waar het moet. Het Hofje van Auguste is geschikt voor kleinschalige locaties, maar ook als module inpasbaar in grootschalige complexen. Voorbeelden in het bezit van Woonzorg Nederland zijn Kloek in het complex De Eglantier in Roosendaal en De Bolder in Dr. Engelsoord in Maasbracht.

Het bestaande bezit van Woonzorg Nederland wordt gescand op de toepasselijkheid van de genoemde formules, zodat de corporatie met beheer en waar nodig met renovatie kan sturen op het realiseren van de formules.

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor het grote aantal formules dat is ontwikkeld.

#### 1.5.4 Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

**6,9** **Woonzorg Nederland heeft voldoende gepresteerd op het onderwerp kwaliteit en duurzaamheid. De woningen van Woonzorg Nederland zijn kwalitatief in orde. De onderhoudsuitgaven zijn weliswaar hoog, maar hangen samen met de aard van het bezit. Woonzorg Nederland is zich hiervan terdege bewust en heeft na grondig onderzoek de onderhoudsuitgaven structureel aangepast. Er moet nog wel een stap gezet worden om te voldoen aan de opgave dat in 2024 driekwart van de zelfstandige woningen energielabel B of hoger hebben.**

#### *Woonzorg Nederland heeft extra geïnvesteerd in onderhoud*

Er is jaarlijks meer uitgegeven aan onderhoud dan gepland. Uitgesplitst in planmatig en niet-planmatig onderhoud waren de onderhoudskosten per jaar:

**Tabel 1.5 Uitgaven aan onderhoud per jaar**

Jaar	Planmatig	Niet-planmatig	Totaal	Begroot
2015	€ 25 mln.	€ 24 mln.	€ 49 mln.	€ 40 mln.
2016	€ 27 mln.	€ 24 mln.	€ 51 mln.	€ 40 mln.
2017	€ 32 mln.	€ 42 mln.	€ 74 mln.	€ 40 mln.
2018	€ 32 mln.	€ 42 mln.	€ 74 mln.	€ 53 mln.
2019	€ 25 mln.	€ 48 mln.	€ 73 mln.	€ 62 mln.

Woonzorg Nederland heeft de afwijking tussen begroting en realisatie steeds geaccordeerd om extra en versneld een inhaalslag te maken op de woningkwaliteit. Woonzorg Nederland heeft bovendien in 2019 geconcludeerd dat zij de budgetten voor planmatig onderhoud structureel moet verhogen. Aanleiding was een onderzoek van de Brink Groep ter validatie van de kwaliteit van het woningbezit en de onderhoudsuitgaven aan het specifieke woningbezit van Woonzorg Nederland.

Daaruit bleek dat Woonzorg Nederland niet vergeleken kan worden met de reguliere benchmark. Gezien het type vastgoed en de doelgroep, moet Woonzorg Nederland structureel uitgaan van circa 20% hogere onderhoudsbedragen dan een gemiddelde Nederlandse woningcorporatie. Woonzorg Nederland heeft vrijwel alleen gestapeld bezit, met daarin veel gangen en algemene ruimtes. Vanwege de doelgroep zijn er bovendien meer installaties dan in regulier gestapeld bezit, zoals liften, automatische deuren en extra brandveiligheidsvoorzieningen.

Dit alles is aanleiding om in 2020 de begroting voor planmatig onderhoud te verhogen van € 25 miljoen naar € 30 miljoen. Ook in 2021 is het totale begrote bedrag € 74 miljoen, waarvan 30,3 miljoen voor planmatig onderhoud. De visitatiecommissie vraagt zich – gezien de stelselmatig hoge uitgaven – af of de verhoging naar € 30 miljoen wel voldoende zal zijn om de benodigde kwaliteitsimpuls te bereiken de komende jaren en adviseert Woonzorg Nederland om verdere ophoging van het onderhoudsbudget te overwegen.

Verder heeft Woonzorg Nederland in 2019 de aansturing van de onderhoudsprojecten verder verbeterd. Bij alle vormen van onderhoud kijkt Woonzorg Nederland naar manieren om het strakker en efficiënter te sturen. Zo heeft men het proces voor het verhelpen van reparatieverzoeken geoptimaliseerd. Ook bij het contractonderhoud (liften en andere installaties) onderzoekt Woonzorg Nederland de mogelijkheden tot optimalisering, door bijvoorbeeld bij verwarmingsinstallaties ook kleine vervangingen in contracten mee te nemen.

Woonzorg Nederland heeft flink geïnvesteerd in haar woningkwaliteit en dat is te zien aan de conditiescore. Er worden sinds 2018 nieuwe metingen uitgevoerd; deze worden in 2020 afgerond. De voorlopige stand van zaken in de meting eind 2019 liet zien dat 96 procent van het bezit van Woonzorg Nederland een score heeft van 3 of beter. Daarmee behaalt Woonzorg Nederland vrijwel volledig de doelstelling. De resterende vier procent van de complexen heeft een score 4. Scores van 5 of hoger, die duiden op ernstig achterstallig onderhoud, zijn er niet bij Woonzorg Nederland. De kwaliteit van het bezit is dus over het algemeen goed.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

#### *Woonzorg Nederland heeft veel in veiligheid geïnvesteerd*

Voor de bewoners van Woonzorg Nederland is veiligheid van groot belang. De corporatie besteedt extra aandacht aan brandveiligheid en legionella, maar ook aan asbest, inbraakpreventie, valpreventie en sociale veiligheid. Hiertoe zijn een aantal medewerkers specifiek toegelegd op veiligheid.

Woonzorg Nederland heeft legionellapreventie geprioriteerd aan het begin van de visitatieperiode, zowel intramuraal als in de zelfstandige woningen. Voor de verpleeg- en verzorgingshuizen draagt de corporatie zorg voor de verplichte risicoanalyses en beheersplannen. Voor haar zelfstandige woningen heeft Woonzorg Nederland die plicht niet, maar heeft zij haar huurders voorlichting gegeven over legionella- en waterveiligheid. Ook zijn keerkleppen gecontroleerd en watermonsters genomen. Als het risico in een complex hoger werd ingeschat (bijvoorbeeld door de leidingwerkconstructie), nam Woonzorg Nederland aanvullende maatregelen.

Ook brandveiligheid kreeg veel aandacht van Woonzorg Nederland. De corporatie heeft een scan uitgevoerd op de brandveiligheid van haar bezit. In de intramurale gebouwen is die in 2018 afgerond. Het scannen van de zelfstandige wooncomplexen heeft in 2018 het hele jaar doorgelopen. Er zijn grondige maatregelen voor de brandveiligheid genomen. Alle zelfstandige woningen bevatten nu rookmelders. Door de rookmelders te plaatsen heeft Woonzorg Nederland de signalering en vluchtijd bij brand sterk verbeterd. Er is een uitgebreid instructieprogramma



opgezet in samenwerking met de brandweer en met zogenaamde rookmelderdagen wordt per complex een startsein gegeven voor het plaatsen van zoveel mogelijk rookmelders. Een bijzonder aanvullend initiatief vond plaats in Hellevoetsluis. Tien oudere bewoners van complex Buiten Veste kregen een training van de brandweer tot Bewoners-Hulpverlener.

Daarnaast is in 2019 in alle panden gekeken naar de veiligheid van vluchtwegen. In alle panden zijn waar mogelijk aparte opstelruimtes voor scootmobiel gemaakt. Waar dat niet mogelijk is, overlegt Woonzorg Nederland met de gemeente over een andere oplossing. Met het afronden van het brandveiligheids-programma voldoen alle panden volledig aan de wet- en regelgeving. Om dat zo te houden, zijn alle panden opgenomen in de cyclus van regelmatig terugkerende inspecties. Woonzorg Nederland heeft voor de 'plus' op veiligheid in 2019 een brandveiligheid challenge uitgeschreven met collega-corporaties Habion en Wooncompagnie. Er zijn zeer diverse inzendingen geweest, van manieren om vluchtroutes zichtbaarder te maken tot werpbare brandblussers. Begin 2020 wordt de winnaar bekend; hiermee gaat Woonzorg Nederland de brandveiligheidsoplossing in de praktijk te brengen.

Dat het bezit volledig voldoet aan de wet- en regelgeving, vindt Woonzorg Nederland niet genoeg. De corporatie heeft besloten om in 2020 te onderzoeken welke extra maatregelen realistisch en haalbaar zijn. Aan de basis daarvan ligt een betere ontsluiting en beter gebruik van de vastgoeddata. Desondanks loopt de corporatie ook aan tegen de geldende wet- en regelgeving in haar zoektocht naar maximale veiligheid. Bij transformaties van intramurale eenheden naar zelfstandige eenheden is de corporatie namelijk verplicht om legionella-installaties te ontmantelen en ook de doormelding naar de brandweer van de brandmeldinstallatie is niet meer toegestaan, terwijl Woonzorg Nederland met het oog op de doelgroep maximale veiligheid wil kunnen garanderen.

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de extra inspanningen voor de brandveiligheid (waaronder de brandveiligheid challenge).

#### *Woonzorg Nederland heeft de toegankelijkheid verbeterd*

De woningen van Woonzorg Nederland zijn nagenoeg allemaal toegankelijk voor mensen met een rollator en grotendeels ook voor mensen met een rolstoel. Vrijwel alle complexen van Woonzorg Nederland zijn voorzien van een lift. Een derde van de wooneenheden bestaat uit intramurale wooneenheden die geschikt zijn voor het leveren van intensieve zorg. Door het scheiden van wonen en zorg realiseert Woonzorg Nederland steeds meer zelfstandige eenheden waar ook intensieve zorg geleverd kan worden. Alle woningen zijn toegankelijk en bij nieuwbouw en na transformatie is geschiktheid voor mensen met rollator en meestal ook een rolstoel, en geschiktheid voor het leveren van zorg een belangrijk aandachtspunt en standaard onderdeel van het Programma van Eisen.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

#### *Woonzorg Nederland heeft op duurzaamheid ingezet*

Woonzorg Nederland heeft gedurende de visitatieperiode ingezet op verduurzaming van de zelfstandige woningen in haar bezit – onder de noemer Programma Label B. Daarvoor is in 2018 een bedrag van ruim € 4,8 miljoen euro uitgegeven (2017: € 0). In 2019 is de verduurzamingslag voortgezet om de portefeuille in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal te maken. Daarvoor is € 32 miljoen uitgegeven. Hiermee zijn 1.239 woningen verduurzaamd: meer dan de geplande 1.000 woningen. Tabel 1.6 laat de labelstappen per jaar zien. Eind 2019 had 42% van de zelfstandige woningen energielabel B of hoger. De insteek is daarbij ook dat woningen met verduurzaming comfortabeler worden. De visitatiecommissie oordeelt dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een voldoende. Wel heeft de

visitatiecommissie de indruk dat het nog een behoorlijke inspanning zal vragen om te voldoen aan de opgave dat driekwart van de zelfstandige woningen in 2022 energielabel B of beter hebben.

**Tabel 1.6 Verdeling van de energielabels per jaar**

Energielabel	2015	2016	2017	2018	2019	Netto ontwikkeling
<b>A</b>	9,7%	10,0%	10,1%	13,1%	23,6%	+ 13,6 %punt
<b>B</b>	13,9%	14,0%	14,3%	16,8%	18,5%	+ 4,5 %punt
<b>C</b>	28,8%	29,0%	29,1%	29,2%	25,1%	- 4,1 %punt
<b>D</b>	29,8%	29,6%	29,4%	25,4%	20,2%	- 9,4 %punt
<b>E</b>	10,9%	10,8%	10,7%	9,6%	8,2%	- 2,6 %punt
<b>F</b>	5,2%	5,1%	4,8%	3,3%	2,5%	- 2,6 %punt
<b>G</b>	1,7%	1,6%	1,5%	1,9%	1,9%	+ 0,3 %punt

Voorafgaand aan verduurzamingsplannen vindt een communicatietraject richting de bewoners plaats, waarbij ook op het besparingspotentieel wordt ingegaan. De communicatie wordt gedaan door een extern projectmanagementbureau en de communicatieadviseur van Woonzorg Nederland en bestaat uit de volgende stappen: stap 0: in overleg met bewonersconsulent een aankondigingsbrief; stap 1: organiseren informatiebijeenkomsten; stap 2: aanbieden verduurzamingsvoorstel en stap 3: spreekuur. In 2019 is voor het eerst onderzocht hoe tevreden de bewoners zijn met het resultaat van de verduurzaming. Zij gaven hiervoor gemiddeld een 8.

#### 1.5.5 Thema 5: Wonen met een plus

**7,3** Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp 'wonen met een plus'. Met dit concept zorgt de corporatie ervoor dat er opbouw van gemeenschap plaatsvindt. Dit gebeurt op tal van manieren, zoals het stimuleren van ontmoeting, maar ook zelfredzaamheid. Positief is dat Woonzorg Nederland dit op meerdere manieren faciliteert: via ontmoetingsruimtes en woonconsulenten maar tegenwoordig zelfs met een digitale app.

#### *Woonzorg Nederland heeft ingezet op persoonlijke aandacht*

Woonzorg Nederland werkt met bewonersconsulenten. Zij zijn het aanspreekpunt voor de bewoners voor alles wat met de woning te maken heeft. De bewonersconsulenten zijn verantwoordelijk voor het oppakken van zaken met betrekking tot overlast en leefbaarheid en het wijzen van bewoners op tips voor een prettige omgang met elkaar. Indien de bewoners er samen niet uit komen, kan de bewonersconsulent worden ingeschakeld voor advies of doorverwijzing naar hulpverlenende instanties. Ook wijzen de bewonersconsulent de bewoners op het lokale netwerk van zorg- en dienstverleners. De bewonersconsulenten houden een oogje in het zeil en benutten het lokale netwerk bij signalen van eenzaamheid of behoefte aan zorg of diensten.

In 2017 was 43% van de medewerkers bewonersconsulent; in 2018 steeg aantal bewonersconsulenten licht. Verder heeft Woonzorg Nederland in 2018 en 2019 ingezet op de versterking van de functie van de bewonersconsulenten met het project 'Bewonersconsulenten op Koers'. In 2018 is geïnventariseerd waaraan bewonersconsulenten precies hun tijd besteden, om zo te ontdekken of er tijd wordt verspild die beter in het persoonlijk contact met de huurders kon worden gestoken. In 2019 heeft een werkgroep concrete verbeteracties uitgewerkt, om de administratieve lastendruk te verkleinen. Ook zijn er intern duidelijke afspraken gekomen om consulenten niet vóór een bepaalde tijd te bellen, zodat zij nog meer tijd en persoonlijke aandacht kunnen geven aan de bewoners.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

### *Woonzorg Nederland heeft ontmoeting en zelfredzaamheid gestimuleerd*

De bewonersconsulenten hebben ervoor gezorgd dat de locaties van Woonzorg Nederland ontmoeten en 'samenredzaamheid' faciliteren. Meer dan 500 van de 686 complexen met zelfstandige woningen hebben een ontmoetingsruimte. Hier komen de bewoners samen en ondernemen zij activiteiten. Bovendien zijn de ontmoetingsruimten beschikbaar voor de bewoners van aanleunwoningen en vaak ook voor andere buurtbewoners. Waar geen ontmoetingsruimten zijn, heeft Woonzorg Nederland haar bewoners geholpen met het vinden van een alternatieve plek voor ontmoeting zoals een nabijgelegen wijkcentrum. De ontmoetingsruimten zijn meestal met de bewoners of de bewonerscommissie ingericht. Bewoners(commissies) zijn ook gestimuleerd om in de ontmoetingsruimten activiteiten te organiseren.

Verder is Woonzorg Nederland in 2019 gestart met een vierjarig onderzoek in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven en Hogeschool Arnhem Nijmegen. Door middel van living labs wordt onderzoek gedaan naar de vraag hoe in complexen woonconcepten met aandacht voor gemeenschapsvorming ontwikkeld kunnen worden, die stimuleren tot ontmoeting en met genoeg variatie om tegemoet te komen aan de wensen van de aankomende generatie kritische ouderen. Eindresultaat van het onderzoek zijn ontwerprichtlijnen en –concepten voor passende woonvormen die het welzijn van oudere bewoners bevorderen.

Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de innovaties ter stimulering van ontmoeting, samen activiteiten te organiseren of om elkaar te helpen.

### *Woonzorg Nederland heeft bijgedragen aan zorgzame wijken*

Woonzorg Nederland heeft ook bijgedragen aan zorgzame wijken, onder meer door de buurt 'naar binnen te halen' via ontmoetingsruimten en voorzieningen en door diensten ook aan buurtbewoners te kunnen bieden. In 2017 heeft Woonzorg Nederland de *Who cares* prijsvraag gewonnen. Deze prijsvraag is uitgeschreven door de Rijksbouwmeester, om innovatieve oplossingen aan het licht te brengen als antwoord op de vergrijzing en de veranderingen in de zorg en ondersteuning. Samen met onder andere Zorggroep Almere is Expeditie Almere Haven ingediend, met als belangrijk element het complex De Overloop. Dat wordt omgebouwd tot onder andere appartementen voor mensen met een zorgvraag, een wooncoöperatie van ouderen en een buurtknoep met buurtfuncties en werkplekken. De expeditie omvat een gebiedsgerichte aanpak met ruimtelijke visie, een vernieuwende procesaanpak en een buurtcoöperatie.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

### *Woonzorg Nederland heeft aan de nabijheid van voorzieningen gewerkt*

In de intramurale complexen van Woonzorg Nederland is in ieder geval zorgverlening aanwezig. Ook de bewoners van de zelfstandige woningen kunnen in steeds meer gevallen beschikken over de nabijheid van zorg en overige voorzieningen, uiteenlopend van thuiszorg tot fysiotherapie, huisartsenpraktijken en winkeltjes in de plint van de panden. De panden bestaan steeds vaker uit een mix van zelfstandige wooneenheden, intramurale eenheden en kleinschalige voorzieningen.

Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.

## 1.6 Beschrijving van de ambities

Woonzorg Nederland heeft haar ambities voor het maatschappelijk presteren vastgelegd in ondernemingsplannen. Gedurende de visitatieperiode waren dat er twee: het ondernemingsplan

2014-2018: 'Focus op kerntaken' en het ondernemingsplan 2017-2022 '[Samen] zelfstandig wonen met een plus'.

### **Ondernemingsplan 2014-2018: 'Focus op kerntaken'**

In 2013 heeft Woonzorg Nederland een ondernemingsplan gepresenteerd waarin de corporatie keuzes maakt over wat zij wel- en vooral – niet (meer) wil doen. Dit is gebaseerd op scenario-analyses uit 2012. Toen was de corporatie zich al bewust van de toenemende vergrijzing en scheiding van wonen en zorg. Daardoor heeft zij de keuze gemaakt om zich te richten op de huisvesting van kwetsbare ouderen met een smalle beurs en mensen met een beperking. Niet passend bezit dat zich richt op andere doelgroepen werd afgestoten en de projectontwikkelingsactiviteiten in eigen beheer werden beëindigd. In het kader van de scheiding van wonen en zorg koos Woonzorg Nederland voor het transformeren van verzorgingshuisplaatsen naar verpleeghuisplaatsen en/of zelfstandige woningen. Dit alles vanuit een nieuwe wijze van werken: "sober in de back office en klantgericht in de front office". De missie werd als volgt geformuleerd:

"Woonzorg Nederland biedt passende woonruimte aan kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die beschut of beschermd willen wonen. Onze dienstverlening ondersteunt de behoefte aan veiligheid en zekerheid van onze doelgroep. We willen onze klanten de mogelijkheid bieden om optimaal deel te nemen aan de samenleving. Om hen daarbij te ondersteunen, werken wij samen met partijen in de wijk die hetzelfde doel nastreven."

Het ondernemingsplan bevat een SWOT-analyse met een intern (organisatie) deel, en een analyse van de externe ontwikkelingen. Ondanks de groei van het aantal ouderen heeft Woonzorg Nederland niet gekozen voor groei, maar voor kwalitatieve verbetering van de bestaande voorraad. Dit heeft te maken met de toenmalige financiële positie van Woonzorg Nederland. Wel heeft een regionale analyse van de vergrijzing en vraag naar beschut wonen geleid tot de keuze voor concentratie van investeringen in de Randstad. Hier zag Woonzorg Nederland de grootste marktkansen. Een andere belangrijke conclusie die Woonzorg Nederland heeft getrokken in het ondernemingsplan is dat de verschuiving van zorgtaken van het Rijk naar de gemeenten vraagt om intensievere contacten met de gemeenten.

Het ondernemingsplan geeft richting op hoofdlijnen. De uitwerking vond plaats via jaarplannen.

### **Ondernemingsplan 2017-2022: '[Samen] Zelfstandig wonen met een plus'**

Met de reorganisatie achter de rug en een nieuw bestuur heeft Woonzorg Nederland ook een nieuw ondernemingsplan ontwikkeld. In het nieuwe ondernemingsplan vaart Woonzorg Nederland een nieuwe koers, die duidelijk ambitieuzer is. Het ondernemingsplan begint met de wens:

"De ouderenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te brengen, samen met partners in wonen, zorg en dienstverlening."

Dat doet Woonzorg Nederland vanuit een solide besef van externe ontwikkelingen. Daarvan zijn de aanhoudende vergrijzing en extramuralisering de belangrijkste. Net zoals in het voorgaande ondernemingsplan betekent dat de transformatie van zorgvastgoed naar zelfstandige woningen. Maar in het nieuwe ondernemingsplan heeft Woonzorg Nederland de groei van het aantal ouderen (nu en in de toekomst) aangrepen om de komende tien jaar haar voorraad uitbreiden naar 47.000 tot 50.000 eenheden (zelfstandig en intramuraal). Andere belangrijke externe ontwikkelingen waar Woonzorg Nederland zich van bewust is, zijn het groeiend belang van zelfredzaamheid, groeiende aandacht voor energieneutraliteit van de gebouwde omgeving, digitalisering en gerelateerde ICT-ontwikkelingen, professionalisering en hogere eisen van ketenpartners in de zorg, en tot slot veranderende beleids- en wettelijke kaders (met name de Woningwet van 2015).

Woonzorg Nederland heeft dit vertaald naar vijf kernpunten binnen haar ondernemingsplan:

- Betaalbaarheid;
- Beschikbaarheid;
- Kwaliteit gebouwen;
- Duurzaamheid;
- Wonen met een plus.

Deze vijf kernpunten zijn vertaald naar concrete actiepunten met bijbehorende indicatoren voor succes. Hoofdstuk vier gaat verder in op de doorvertaling van strategie naar beleid bij Woonzorg Nederland.

Tot slot is het benoemen waard dat Woonzorg Nederland gebruik maakt van klantonderzoek om de behoeften en wensen van haar bewoners te peilen en een lijst met focusgemeenten heeft opgesteld.

De lijst met focusgemeenten komt voort uit de constatering van Woonzorg Nederland dat veel gemeenten minder hoge ambities hebben ten aanzien van ouderenhuisvesting dan Woonzorg Nederland zelf heeft. De corporatie is actief op zoek naar gemeenten die dezelfde ambities hebben als zichzelf. Deze gemeenten worden focusgemeenten genoemd. Dit zijn extra kansrijke gemeenten voor Woonzorg Nederland op tal van vlakken. Voert de gemeente in de woonvisie een actief beleid op het gebied van ouderenhuisvesting? De afweging komt verder voort uit een analyse van gebieden waar wel vraag is naar nieuwe ouderenwoningen, maar geen aanbieders deze vraag willen invullen. Woonzorg Nederland kijkt daarbij ook naar de maatschappelijke omgeving. Zijn er maatschappelijke en zorgorganisaties die hier op een innovatieve manier mee omgaan? Locaties die hieraan voldoen, hebben de voorkeur bij de nieuwbouwplannen.

### Wensportefeuille

Woonzorg Nederland heeft in 2017 een wensportefeuille opgesteld op basis van het ondernemingsplan. De wensportefeuille is in 2018 bijgesteld (wensportefeuille 2.0). De wensportefeuille is gedefinieerd in zeer SMART-geformuleerde doelstellingen, ingedeeld op de thema's Kwaliteit, Duurzaamheid, Beschikbaarheid en Betaalbaarheid uit het ondernemingsplan. Alle 19 deelportefeuilles worden met overzichtelijke kaarten gemonitord op deze thema's.

Het is de ambitie om de portefeuille zowel met zelfstandige woningen als ook met intramurale eenheden uit te breiden. De corporatie baseert zich onder meer op een rapport in opdracht van het ministerie van VWS, waaruit blijkt dat er de komende 10-15 jaar circa 40.000 extra verpleeghuisplaatsen nodig zijn in Nederland.<sup>4</sup>

### Midterm review

In 2019 heeft Woonzorg Nederland een midterm review uitgevoerd als tussentijdse beoordeling en herijking van het ondernemingsplan. Daaruit zijn de volgende agendapunten benoemd met conclusies voor de tweede helft van de termijn:

- Herbevestigen beloften – extra accent op complexe zorg en zorgzame buurt;
- Doelgroep: de focus blijft op sociale huur – echter met het oog op variatie bewust sturen op klein aandeel middenhuur en inspelen op mogelijke verandering van de doelgroepgrens;

---

<sup>4</sup> TNO (2019), Prognose capaciteitsontwikkeling verpleeghuiszorg. In opdracht van Ministerie van VWS.

- Betaalbaarheid: bijstellen keuzen en uitwerking met het oog op optimaliseren huurinkomsten, borgen betaalbaarheid en integreren aangepaste wet- en regelgeving;
- Rol lokaal: handelingsperspectief medewerkers lokaal met het oog op kwetsbaarder worden populatie in de complexen en verruiming wet- en regelgeving. Geen wijziging van koers, wel benadrukken en programma voor uitwerking versnellen;
- Verantwoordelijkheid nemen voor de uitbreiding van de voorraad, daar extra geld voor vrijmaken en samenwerking zoeken met externe partners. Door middel van standaardisering en ketenintegratie tot een versnelling komen (“accelerator”).

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de hoogte van het ambitieniveau en de breedte van de ambities. De visitatiecommissie herkent duidelijk de ambities dat Woonzorg Nederland dé toonaangevende aanbieder van ouderenhuisvesting in Nederland wil zijn en deze huisvesting ook naar een hoger plan wil tillen. Daarnaast maakt Woonzorg goed gebruik van omgevingsanalyses waardoor de ambities goed aansluiten op de opgaven. Ook is er sprake van een frequente herijking van de ambities.

De visitatiecommissie constateert dat Woonzorg Nederland haar ambities zeer helder heeft vastgelegd in de ondernemingsplannen; met name het meest recente ondernemingsplan maakt ook een zeer concrete doorvertaling naar doelen en acties, met bijbehorende prestatie indicatoren. Deze zijn SMART-geformuleerd.

Het is duidelijk dat Woonzorg Nederland zich goed bewust is van het speelveld waarin zij actief is en de ontwikkelingen daarin. De visitatiecommissie heeft er waardering voor dat Woonzorg Nederland sinds de bestuurswissel in 2016 haar ambitieniveau verhoogd heeft. Ook de breedte van de ambities is positief: de lat is hoog gelegd op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en wonen en zorg. Groei van de portefeuille is nu het streven vanwege de toenemende vergrijzing in Nederland. Bovendien wil Woonzorg de complexen zo inrichten dat ze extra veilig zijn, ontmoeting en sociale activiteiten stimuleren en nabijheid van zorg garanderen. Het hoge ambitieniveau blijkt ook uit het voortdurend ontwikkelen van nieuwe concepten die aansluiten op de opgaven voortvloeiend uit de vergrijzing en het scheiden van wonen en zorg.

Dat Woonzorg Nederland ambitieus is blijkt ook uit het feit dat de lijst met focusgemeenten voortkomt uit de constatering van Woonzorg Nederland dat veel gemeenten minder hoge ambities hebben ten aanzien van ouderenhuisvesting dan Woonzorg Nederland zelf heeft. De corporatie is daarom actief op zoek naar gemeenten die dezelfde ambities hebben als zichzelf. Hierdoor kan men de ambitie de ouderenhuisvesting in Nederland samen met anderen op een hoger plan te brengen beter realiseren.

Tot slot zijn de ambities van Woonzorg Nederland niet statisch. De corporatie blijft regelmatig kritisch de eigen doelen beschouwen. Als resultaat daarvan is de wensportefeuille al een keer herzien in versie 2.0, met nu een uitwerking in deelportefeuilles. Ook het duurzaamheidsbeleid is in 2018/2019 herijkt.

Woonzorg Nederland heeft de (actualisatie van haar) ambities ook gebaseerd op analyse van de externe ontwikkelingen. Zo liggen er onderzoeken van externe partijen – bijvoorbeeld over de ontwikkeling van de vraag naar verpleeghuiszorg en zelfstandig beschut wonen – ten grondslag aan de ambities. Maar er wordt ook regelmatig onderzoek onder de eigen bewoners gehouden om behoeftes en wensen te peilen. Door deze onderzoeken en actualisaties borgt Woonzorg Nederland dat haar ambities goed blijven aansluiten op de opgaven in haar werkgebied.

Twee pluspunten zijn toegekend voor de hoogte en de breedte van de ambities, het gedegen gebruik van omgevingsanalyses en klantonderzoek die ten grondslag liggen aan de ambities en de frequente herijking van de ambities.



## 2 Presteren volgens Belanghebbenden





## 2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Woonzorg Nederland wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Woonzorg Nederland, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeenten en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

**In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De huurdersvertegenwoordiging en meerdere gemeenten in het werkgebied zijn via persoonlijke gesprekken bij het onderzoek betrokken. Ten aanzien van de vertegenwoordiging van de huurders was sprake van een bijzondere situatie. De huurders van Woonzorg Nederland worden vertegenwoordigd door het Landelijk Huurders Platform. Het huidige bestuur van het LHP is echter pas in 2020, buiten de visitatieperiode aangetreden. Om de visitatie een goede afspiegeling te laten zijn van de gehele visitatieperiode is bij het bepalen van de te spreken belanghebbenden besloten ook te spreken met vertegenwoordigers van het oude bestuur van het LHP. Ten slotte is ook gebruik gemaakt van de uitkomsten van een door het LHP onder de 220 bij haar aangesloten bewonerscommissies uitgezette enquête. De enquête heeft tot een zeer hoge respons van 69% geleid. Het LHP heeft deze informatie verzameld en in een zeer uitgebreide reactie naar de visitatiecommissie meegenomen. In het oordeel van het bestuur van het LHP is dus ook het oordeel van de bewonerscommissies opgenomen. De visitatiecommissie wil graag haar waardering uitspreken voor de voorbereidingen door het LHP en de geleverde inzet door de bewonerscommissies.

Vanwege het omvangrijke werkgebied van Woonzorg Nederland – met 175 gemeenten – is het niet mogelijk om alle gemeenten te spreken. Er zijn daarom 9 gemeenten geselecteerd uit de focusgemeenten van Woonzorg Nederland. Dit zijn de gemeenten Amsterdam, Capelle aan den IJssel, Deventer, Enschede, Loppersum, Tilburg, Utrecht, Zaanstad en Zandvoort. De visitatiecommissie heeft deze gemeenten geselecteerd omdat Woonzorg Nederland met deze gemeenten bovengemiddelde interactie heeft gehad gedurende de visitatieperiode; dit waarborgde dat de gesprekspartners voldoende betrouwbare uitspraken over het maatschappelijk presteren van Woonzorg Nederland konden doen.

Daarnaast is een grote groep van overige belanghebbenden geïnterviewd. Het gaat hierbij om meerdere zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporatie Habion – die ook landelijk actief is in de huisvesting van ouderen.

In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeenten en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Thema	Huurders	Gemeenten	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: Betaalbaarheid	6,8	6,9	6,9	6,9
Thema 2: Beschikbaarheid en woningtoewijzing	6,9	7,0	7,5	7,1
Thema 3: Wonen en zorg	6,9	7,7	7,3	7,3
Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid	6,5	6,8	6,7	6,6
Thema 5: Wonen met een plus	6,3	7,7	6,7	6,9
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	6,6	7,2	7,4	<b>7,0</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Involed op beleid	6,6	6,5	7,2	<b>6,8</b>
<b>Gemiddeld</b>				<b>6,9</b>

### Thema 1: Betaalbaarheid

**6,9** De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'betaalbaarheid' met een voldoende. De meeste belanghebbenden vinden dat Woonzorg Nederland zich inzet voor betaalbare huisvesting voor senioren. Alleen de huurdersvertegenwoordiging is het hier niet mee eens.

#### Huurdersvertegenwoordiging

Het huidige bestuur van het LHP is niet tevreden over de inzet van Woonzorg Nederland voor de betaalbaarheid van de woningen. Aangegeven wordt dat men de indruk heeft dat Woonzorg Nederland inzet op het maximaliseren van haar huuropbrengsten en niet op het betaalbaar maken van woningen voor haar huurders. Woonzorg Nederland hanteert nu bijvoorbeeld een landelijk geldend percentage voor de maximaal redelijke huur, terwijl men dit percentage beter op de regio kan afstemmen. Het komt hierdoor voor dat in een regio waar 65% maximaal redelijk gebruikelijk is, wordt gerekend met 85%. De LHP betreurt het verder dat Woonzorg Nederland niet meer heeft gedaan met het door het LHP gegeven advies over huuraanpassing en dat er een sociaal huurakkoord door Woonzorg Nederland is gepresenteerd zonder overleg met het LHP. Ook vindt

het LHP-bestuur het onjuist dat Woonzorg Nederland een groot deel van de kosten van de bewonersconsultent doorberekend in de servicekosten.

De oud-bestuursleden van het LHP zijn van mening dat de woningvoorraad betaalbaarder is geworden. Sinds de visitatieperiode wordt er bijvoorbeeld in het huurbeleid gedifferentieerd naar huurprijs in relatie tot de streefhuur.

#### *Gemeenten*

De meeste gemeenten zijn van mening dat Woonzorg Nederland voldoende betaalbare huurwoningen heeft. Er is ook tevredenheid over het twee-huren-beleid. Wel is men kritisch over het feit dat Woonzorg Nederland met name nieuwbouw in de hogere sociale huurprijsklassen realiseert.

Tevens wordt een kritische noot geplaatst over de invloed van de verduurzamingsmaatregelen op de woonlasten. Sinds kort vindt er huurverhoging plaats na verduurzaming. De duurzaamheidsmaatregelen verlagen de energielasten, wat zorgt voor compensatie van de huurverhoging. Er zijn echter vraagtekens of dit daadwerkelijk zal gebeuren, omdat dit afhangt van het gedrag van de huurders. Daarom wordt de voorlichting met energiecoaches als belangrijk gezien.

#### *Overige belanghebbenden*

De betaalbaarheid van de sociale huurwoningen van Woonzorg Nederland kon niet door alle overige belanghebbenden goed beoordeeld worden. In sommige gevallen is er sprake van volledig intramurale complexen, waar een overkoepelend huurcontract geldt. De algemene beoordeling van de overige belanghebbenden is dat de betaalbaarheid voldoende is, maar dat het wel ieder jaar spannend blijft of de kosten acceptabel blijven. Er is tegelijkertijd ook waardering onder de zorginstellingen voor de bereidheid van Woonzorg Nederland om relatief oude huurcontracten die niet meer marktconform waren, opnieuw te bezien. Het resultaat van die onderhandelingen is de betaalbaarheid ten goede gekomen.

### **Thema 2: Beschikbaarheid en woningtoewijzing**

**7,1** De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'beschikbaarheid en woningtoewijzing' met een 'ruim voldoende'. Zij herkennen zich in de ambitie van Woonzorg Nederland om de voorraad uit te breiden, met het oog op de toenemende vergrijzing. De corporatie presteert hierin ruim voldoende volgens hen. Het LHP-bestuur is kritisch over de toewijzing.

#### *Huurdersvertegenwoordiging*

Het LHP-bestuur geeft aan dat de toewijzing van woningen niet goed verloopt. Woonzorg Nederland maakt gebruik van de 20% vrije ruimte bij toewijzing, maar doet dit niet goed volgens het LHP. In plaats van de toewijzingspercentages op het totaal van de landelijk of per regio vrijgekomen woningen toe te passen, kan men dit beter per complex proberen toe te passen. Het komt nu namelijk voor dat in bepaalde complexen een zeer groot deel van de bewoners, niet tot de oorspronkelijke doelgroep van Woonzorg Nederland behoort. Hierdoor wordt in veel gevallen het woongenot van de bewoners in negatieve zin beïnvloedt.

De oud-bestuursleden van het LHP wijzen met name op de prestaties van Woonzorg Nederland rondom het realiseren van zelfstandige huurwoningen door het scheiden van wonen en zorg. Hoewel het voor Woonzorg Nederland in sommige gebieden lastig is gebleken om voldoende grondposities te verwerven, heeft de corporatie haar voorraad uitgebreid en geoptimaliseerd via de verwerving van de Sunstone portefeuille, door middel van nieuwbouw en de woningruil van

Mooiland. Woonzorg Nederland heeft volgens de oud-bestuursleden optimaal de mogelijkheden benut binnen een realistisch kader.

### *Gemeenten*

De meeste gemeenten zijn tevreden met de prestaties van Woonzorg Nederland om haar portefeuille uit te breiden. De gemeenten onderkennen dat Woonzorg Nederland dat niet overal eenvoudig kan realiseren, vanwege de complexiteit om grondposities te verwerven – zeker in de grootstedelijke gebieden. Tegelijkertijd geeft een gemeente aan dat Woonzorg Nederland zich in tenderprocessen nog onvoldoende goed profileert. Hierdoor loopt zij projecten mis. De gemeente heeft de indruk dat door een betere procesmatige benadering de kansen van Woonzorg Nederland ten opzichte van commerciële aanbieder kunnen worden vergroot.

Over de woningtoewijzing zijn geen opmerkingen. Woonzorg Nederland voldoet aan de regels rondom passend toewijzen. In sommige regio's maakt Woonzorg Nederland gebruik van het algemeen geldende toewijzingssysteem. In andere regio's kiest de corporatie bewust voor een afwijkend woonruimteverdeelsysteem (met wachtlijsten per complex). Enkele gemeenten zijn daar minder over te spreken en wensen meer transparantie.

### *Overige belanghebbenden*

De meeste belanghebbenden vinden de inspanningen van Woonzorg Nederland ten aanzien van de voorraadontwikkeling ruim voldoende. Er heerst besef dat er meer wooneenheden voor ouderen nodig zullen zijn de komende jaren, ook al is dat een lastige opgave. Woonzorg Nederland doet naar omstandigheden voldoende om nieuwe eenheden te realiseren. Een aandachtspunt is wel dat de overige belanghebbenden in de noordelijke delen van het land het gevoel hebben dat Woonzorg Nederland zich minder inspant voor uitbreiding in deze gebieden dan elders in het land.

Over het aspect woningtoewijzing zijn geen opmerkingen gemaakt; dit functioneert naar behoren.

### **Thema 3: Wonen en zorg**

**7,3** De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'wonen en zorg' met een 'ruim voldoende'. De ambities sluiten aan op de opgaven, maar de belanghebbenden hebben het idee dat er meer resultaat getoond kan worden door Woonzorg Nederland.

### *Huurdersvertegenwoordiging*

Het LHP-bestuur geeft aan dat het goed is dat Woonzorg Nederland grote ambities heeft om de ouderen huisvesting naar een hoger plan te tillen. Helaas heeft men de afgelopen jaren hiervan in de praktijk nog weinig resultaat van gezien. Het zou een grote verbetering zijn als Woonzorg Nederland meer handelt vanuit een gevoel van zorgplicht richting haar huurders.

De oud-bestuursleden van het LHP vinden het positief dat bij het transformeren van zorgcentra er rekening wordt gehouden met belangrijke zorginfrastructuur zoals de huisarts, fysiotherapie en dergelijke. Dat blijft behouden, hoewel het bij oudere complexen relatief lastig blijkt. Maar bij nieuwbouw en transformatie houdt Woonzorg Nederland voldoende aandacht voor zorgvoorzieningen. Bovendien houdt Woonzorg Nederland de zware (intramurale) zorgbehoefte in het oog. Daarin is een kentering zichtbaar omdat meer senioren behoefte lijken te hebben aan zware zorgverlening.

### Gemeenten

Woonzorg Nederland loopt volgens de meeste geraadpleegde gemeenten voorop in de ontwikkeling van nieuwe woon-zorg-concepten. De corporatie denkt actief na over het realiseren van zelfstandige geclusterde woonvormen, passend bij de huidige ontwikkelingen.

Meerdere gemeenten vonden het lastig om Woonzorg Nederland te beoordelen op het thema wonen en zorg, omdat zij aangeven hier niet de nodige kennis over te beschikken; niet op het niveau van Woonzorg Nederland. Enkele gemeenten merken op dat het goed is dat Woonzorg Nederland haar kennis en *thought leadership* laat zien op dit onderwerp, maar dat er de komende jaren nog meer resultaat getoond mag worden. Eén gemeente merkt bijvoorbeeld op dat er een gezamenlijk ontwikkelingstraject voor een nieuw woon-zorg-concept liep, maar dat de corporatie uiteindelijk een traditioneel contract met een zorgpartij afsloot.

### Overige belanghebbenden

Ook de overige belanghebbenden staan achter de strategie van Woonzorg Nederland om intramurale eenheden te transformeren naar zelfstandige eenheden. Men ziet dit als een logische vertaling van de trend en noodzaak van langer zelfstandig thuis wonen. Wel vragen meerdere overige belanghebbenden zich af of Woonzorg Nederland daarin de juiste balans bewaakt. Er zal altijd vraag naar zware zorg blijven. Tevens zijn er vraagtekens gezet bij de systeembestendigheid van de transformaties. Men ziet graag eenheden die eenvoudig weer te transformeren zijn als de situatie daarom vraagt.

### Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

6,6

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema 'kwaliteit en duurzaamheid' met een 'ruim voldoende'. Dit wordt met name veroorzaakt door een laag oordeel van het LHP-bestuur – zij is van mening dat Woonzorg Nederland te weinig in kwaliteit en duurzaamheid investeert. De gemeenten en overige belanghebbenden zien dit anders. Hoewel zij wijzen op enkele verouderde complexen, heeft dit deel van de belanghebbenden vertrouwen in de inhaalslag die Woonzorg Nederland zal maken.**

### Huurdersvertegenwoordiging

Het LHP-bestuur geeft aan dat veel ingrepen van Woonzorg Nederland cosmetisch zijn en niet echt gericht op verduurzaming van het bezit. Ook is men van mening dat Woonzorg Nederland niet goed in beeld heeft wat voor achterstallig onderhoud aanwezig is in haar bezit. Het gevolg is dat hierdoor groot onderhoud onder de noemer van duurzaamheid wordt gebracht. Dit betekent dat Woonzorg Nederland een basis heeft om een deel van de kosten van deze duurzaamheidsingrepen door te berekenen aan de huurder. Dit is vaak onterecht omdat het in feite om achterstallig onderhoud gaat. Een duidelijk verbeterpunt is het beter informeren van de bewoners over de plannen die Woonzorg Nederland heeft met hun complex. De ideeën die bewoners aandragen om de duurzaamheid van het complex te verbeteren worden bovendien vaak terzijde gelegd of blijven onbeantwoord.

Het LHP-bestuur is wel positief over het vooruitzicht om via gezamenlijke inzet in 2035 goed woongenot te realiseren op duurzaamheid. Men wil daar graag een bijdrage aanleveren.

De oud-bestuursleden van het LHP zijn ook van mening dat een inhaalslag nodig is voor het verbeteren van de woningkwaliteit in meerdere complexen, maar zijn juist van mening dat het huidige bestuur hier werk van maakt. Ook vinden zij dat Woonzorg Nederland veel investeert in de veiligheid in haar complexen.

### *Gemeenten*

De gemeenten geven de kwaliteit van de complexen van Woonzorg Nederland een voldoende, maar er zijn meermaals opmerkingen gemaakt van nodig onderhoud. De indruk bestaat namelijk dat de kwaliteit van de complexen wisselend is; dat er zowel mooie, nieuwe complexen zijn als verouderde complexen die om renovatie vragen (of zelfs sloop-nieuwbouw). Er is vertrouwen dat Woonzorg Nederland hier voldoende in investeert. Tevens wordt opgemerkt dat Woonzorg Nederland nog een behoorlijke slag behoort te maken in het verduurzamen van haar bezit – en hier in sommige gemeenten een schepje bovenop zou mogen doen.

### *Overige belanghebbenden*

De kwaliteit van het bezit van Woonzorg Nederland is wisselend volgens de overige belanghebbenden. Over de gehele linie wordt de kwaliteit als voldoende beoordeeld, maar er zijn relatief veel signalen geuit van verouderde complexen met achterstallig onderhoud. Meerdere overige belanghebbenden vermoeden dat dit samenhangt met anticipatie op eventuele sloop-nieuwbouw, maar vinden de houding van Woonzorg Nederland hierin te onduidelijk.

Over de veiligheid is men tevreden. Woonzorg Nederland vindt de brandveiligheid erg belangrijk en gaat hierin een stap verder. Meerdere zorgorganisaties geven weliswaar aan hierin zelf ook maatregelen te hebben genomen.

Het is opvallend dat weinig tot geen van de overige belanghebbenden bekend zijn met de inspanningen van Woonzorg Nederland Nederland ten aanzien van verduurzaming. Men geeft aan dat er geen verduurzaming heeft plaatsgevonden en dat er ook geen plannen voor zijn. Een kanttekening is dat dit niet relevant is bij complexen die in aanmerking komen voor sloop-nieuwbouw. Desondanks zijn de overige belanghebbenden van mening dat Woonzorg Nederland zich meer zou moeten inspannen ten aanzien van verduurzaming.

### **Thema 5: Wonen met een plus**

**6,9**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het thema ‘wonen met een plus’ met een ‘ruim voldoende’. Alle belanghebbenden vinden het belangrijk en goed dat Woonzorg Nederland een stap verder wil gaan in de woonkwaliteit van haar bewoners. Tegelijkertijd is het concept nog onvoldoende bekend bij de gemeenten en overige belanghebbenden. Het LHP-bestuur ziet met name verbetering in het leveren van maatwerk per complex.**

### *Huurdersvertegenwoordiging*

Het LHP-bestuur geeft aan dat gemiddeld genomen de bewoners best tevreden zijn met hun woning en het complex. Er zijn tegelijkertijd echter ook veel zaken die niet goed zijn uitgewerkt of anders overkomen dan bedoeld. Wat dat betreft blijkt het lastig te zijn de goede bedoelingen die in het beleid zijn opgenomen ook in de praktijk te brengen. Hoe mensen de kwaliteit van wonen ervaren is bovendien erg individueel bepaald en complex gebonden. Als aandachtspunten wil het LHP-bestuur daarom meegeven dat er op dit moment veel complexen zijn met verschillende samenstellingen die op hun beurt weer tot hele andere sfeer en cultuur leiden. Het is daarom aan te raden meer maatwerk toe te passen bij de inzet op wonen met een plus en niet een algemeen beleid toe te passen. Ook bij de communicatie richting bewoners kan Woonzorg Nederland meer maatwerk leveren door deze beter af te stemmen op de specifieke doelgroep. De communicatie is namelijk soms te simpel van aard.

Het LHP-bestuur geeft ook aan dat Woonzorg Nederland de bewoners vaker kan faciliteren bij het uitvoeren van bewonersinitiatieven.



Een ander punt van aandacht betreft de leefbaarheid in complexen waar sprake is van onderhuur van woningen aan een zorginstelling. Door een te strak opgelegd (intramuraal) regime ten aanzien van leefregels vanuit de zorginstelling, ontstaan spanningen tussen bewoners.

Het LHP-bestuur geeft Woonzorg Nederland het advies de bewonerscommissies beter te faciliteren zodat deze een goede rol kunnen spelen bij het vormgeven van de leefbaarheid in de complexen. Het LHP-bestuur wil op haar beurt zich graag inzetten om de achterban te activeren en samen met Woonzorg Nederland en de bewoners de zaken te verbeteren. Het inzetten op een zogenoemde 'Woonzorg Nederland community' kan een en ander vergemakkelijken.

De oud-bestuursleden van het LHP geven aan dat de leefbaarheid in de complexen goed op orde is, maar dat de leefbaarheid rondom de complexen voor verbetering vatbaar is.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn enthousiast over het concept Wonen met een plus. Men geeft aan dat Woonzorg Nederland een totaalpakket aanbiedt, waarbij aandacht is voor ontmoeting en voorzieningen aanwezig zijn. De complexen van Woonzorg Nederland hebben meer dan eens ontmoetingsruimten, waardoor ontmoeting wordt gefaciliteerd. Daarnaast werkt Woonzorg Nederland samen in een netwerk met zorg- en welzijnspartijen om de zorg voor de doelgroepen optimaal te organiseren. Ook in het ontwikkelen van nieuwe woon-zorg-concepten komt Wonen met een plus terug. Er is aandacht voor het tegengaan van eenzaamheid. Woonzorg Nederland denkt na over 'community building' en sorteert voor op nieuwe ontwikkelingen.

De gemeenten waarderen de aanwezigheid van bewonersconsulenten in de woningcomplexen van Woonzorg Nederland. De bewonersconsulenten zijn de vertrouwde gezichten en het eerste aanspreekpunt voor de huurders. Woonzorg Nederland staat daarmee volgens enkele gemeenten wellicht dichterbij de huurders dan reguliere corporaties.

#### *Overige belanghebbenden*

Het is opvallend dat niet meer dan ongeveer de helft van de overige belanghebbenden bekend is met het concept Wonen met een plus. De overige helft kent dit concept niet. Alle overige belanghebbenden zijn wel te spreken over het idee, maar men vindt ook dat Woonzorg Nederland verdere stappen kan zetten in het creëren van gemeenschappen. Bovendien geeft een overige belanghebbende ter overweging mee om meer in te zetten op het 'empoweren' van ouderen: oftewel zelfredzaamheid vergroten in plaats van ondersteuning bieden.

#### *2.3.1 Relatie en communicatie*

**7,0** De belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met Woonzorg Nederland met een 'ruim voldoende'. Veel belanghebbenden zijn van mening dat de relatie met het vorderen van de visitatieperiode steeds beter is geworden, hoewel de gemeenten aangeven dat zij de relatie met Woonzorg Nederland – hoewel goed – nog steeds wat afstandelijk ervaren; meer contact is gewenst. Het LHP-bestuur vraagt met name aandacht voor het functioneren van de bewonersconsulenten, waarin (te) veel verschil tussen de complexen wordt ervaren.

#### *Huurdersvertegenwoordiging*

Het LHP-bestuur is niet tevreden over de relatie en communicatie vanuit Woonzorg Nederland. In de ogen van het LHP-bestuur is een reeds in 2012 ingezette omslag waarbij de bewonersconsulent en clustermanagers sterker in hun rol werden gezet een belangrijke oorzaak. Er wordt in de praktijk ervaren dat er grote verschillen zijn in het functioneren van de bewonersconsulenten. Sommigen

functioneren goed, anderen minder. In het laatste geval ervaart men vaak een externe gerichtheid in plaats van het gericht zijn op het wel en wee in het complex.

In de praktijk is er veel onduidelijk over zaken waarvoor Woonzorg Nederland verantwoordelijk is en zaken die bewoners zelf moeten oppakken. Dit leidt tot ergernis. Het LHP-bestuur ziet daarom graag dat Woonzorg Nederland duidelijker communiceert en voorlichting geeft op dit onderwerp.

De oud-bestuursleden van het LHP zijn positiever in hun oordeel over de relatie en communicatie; zij zien een grote verbetering ten opzichte van de vorige visitatieperiode. Naar hun mening toont het nieuwe bestuur van Woonzorg Nederland meer openheid van zaken en is men bereid om over alle beleidsmatige zaken te overleggen.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn tevreden met de relatie en contacten die zij onderhouden met Woonzorg Nederland. In veel gemeenten is sprake van een met de jaren intensiever geworden relatie. Vanuit meerdere gemeenten is de omschrijving opgehaald dat Woonzorg Nederland benaderbaar, bereikbaar en meewerkend is. Dit wordt met name toegeschreven aan de werkwijze met regiomanagers, die goed bekend zijn met de lokale context. Veel gemeenten geven echter ook aan dat er behoefte is aan intensiever contact.

#### *Overige belanghebbenden*

De overige belanghebbenden zien met aantreden van het huidige bestuur een duidelijke verbetering in de onderlinge relatie, ten opzichte van de situatie daarvoor (in de vorige visitatieperiode). Het huidige bestuur heeft volgens de overige belanghebbenden de visievorming binnen de organisatie versterkt en spant zich in om dit om te zetten in daadkrachtige acties. Weliswaar wordt de kanttekening gemaakt dat de organisatie op operationeel niveau relatief 'stroperig' functioneert. De indruk bestaat dat de organisatie op operationeel niveau wat meer risicomijdend is – wat effectieve aanpak van problemen en het benutten van kansen bemoeilijkt.

### *2.3.2 Invloed op beleid*

**6,8**

**De belanghebbenden beoordelen de invloed op beleid met een 'ruim voldoende'. Er is besef dat Woonzorg Nederland door haar beleid (met een grotendeels nationaal karakter) geen grote invloed aan lokale belanghebbenden kan geven. Desondanks hebben de gemeenten behoefte aan meer overleg, en geeft het LHP-bestuur aan dat zowel zijzelf als de bewonerscommissies meer inspraak verdienen.**

#### *Huurdersvertegenwoordiging*

Het LHP-bestuur is niet tevreden over de mate waarin Woonzorg Nederland haar invloed op het beleid heeft gegeven de afgelopen jaren. Men heeft de indruk dat Woonzorg Nederland vooral wil voldoen aan de eisen van de overlegwet, maar niet vanuit een eigen besef van nut en noodzaak het LHP wil betrekken. Als gevolg hiervan is de input vooral gericht op opspelende problematiek en minder op het formuleren of bijstellen van beleid. Het LHP-bestuur geeft daarom aan dat men meer in detail en meer aan de voorkant van het beleidsproces zou willen worden meegenomen. Men heeft bijvoorbeeld wel de wensportefeuille ter beoordeling voorgelegd gekregen, maar de inhoud van dat document is als heel abstract ervaren. Hierdoor is het voor het LHP lastig te implicaties voor de bewoners te doorgronden zoals streefhuren, verduurzaming en wonen en zorg gerelateerde zaken. Ook zou Woonzorg Nederland het LHP-bestuur veel beter moeten betrekken in een lastig dossier als het doorberekenen van servicekosten aan bewoners.

Het LHP-bestuur betreurt het dat Woonzorg Nederland de bewonerscommissies niet als een belanghebbendenpartij ziet omdat de bewonerscommissies Woonzorg Nederland kunnen voorzien van waardevolle input om het woongenot te verbeteren.

Het LHP-bestuur geeft Woonzorg Nederland verder mee dat zij een rol kan spelen bij het uitdragen van hetgeen de bewonerscommissie kunnen betekenen voor de bewoners zelf. Hierdoor wordt ook voorkomen dat bewonerscommissies overgaan in de zogenoemde activiteitencommissies.

Aangegeven wordt dat het regelmatig is voorgekomen dat het LHP geen stukken heeft ontvangen, terwijl het een kwestie betrof waarbij wel sprake was van een door het LHP op te stellen zienswijze. Bijvoorbeeld bij het voornemen woningen te verkopen was dit het geval.

Het LHP-bestuur wil om haar rechten en plichten goed uit te kunnen voeren ook inzicht in de ontwikkelingen die Woonzorg Nederland doormaakt. Het is echter bijzonder lastig om dit inzicht te krijgen omdat daar geen informatie over werd verstrekt.

Positief is dat er recent gesproken is met de Raad van Bestuur van Woonzorg Nederland en dat daar goede afspraken zijn gemaakt over de samenwerking en het samen optrekken bij beleidsontwikkelingen. Het LHP heeft ook op verzoek van de RvB uitgewerkt hoe men vanuit de missie en visie van het LHP zou willen samenwerken. Het LHP geeft daarom aan uit te kijken naar deze samenwerking.

De oud-bestuursleden van het LHP zijn van mening dat Woonzorg Nederland het LHP voldoende inspraak heeft gegeven gedurende de visitatieperiode. Ze noemen bijvoorbeeld het huurbeleid, de servicekosten, wensportefeuille en duurzaamheidsbeleid als onderwerpen waar het LHP aandeel heeft gehad in het uiteindelijke beleid.

#### *Gemeenten*

De gemeenten ervaren voldoende invloed op het beleid van Woonzorg Nederland. Als voorbeeld hiervan wordt gegeven dat Woonzorg Nederland de woonvisies van de gemeenten gebruikt voor haar eigen ambities in de desbetreffende gebieden. Tevens vraagt Woonzorg Nederland bij voorgenomen besluiten – bijvoorbeeld over de verkoop van een complex, of het hanteren van een eigen wachtlijst – naar het standpunt van de betrokken gemeente. De kleinere gemeenten lijken iets minder het gevoel te hebben betrokken te worden door Woonzorg Nederland dan de grotere gemeenten. Tevens spreken enkele gemeenten de wens uit dat Woonzorg Nederland meer invloed krijgt in hun eigen beleid, bijvoorbeeld door ervaringen uit andere delen van Nederland te delen als input voor een gemeentelijke Woonzorg Nederland-visie.

#### *Overige belanghebbenden*

De algemene tendens is dat Woonzorg Nederland haar overige belanghebbenden ruim voldoende invloed geeft in situaties waar gezamenlijke besluitvorming speelt. Het bestuur van Woonzorg Nederland neemt af en toe contact op met samenwerkingspartners om strategische keuzes te toetsen of om ideeën uit te wisselen.

## 2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

### 2.4.1 Goede punten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee, waarmee zij Woonzorg Nederland een compliment willen geven.

- Er is verbetering opgetreden in de wijze waarop de Bewonerscommissies de laatste tijd bij het beleid worden betrokken. Ook zijn brieven verzonden over het geplande groot onderhoud van het komende jaar;
- Woonzorg Nederland beschikt over een goede informatieve website;
- In vergelijking met lokale corporaties is het te merken dat het in de haarvaten van Woonzorg Nederland zit om bezig te zijn met de huisvestingvraag van mensen met een zorgvraag. De dossierkennis is groter dan bij een gemiddelde corporatie. Woonzorg Nederland spreekt dezelfde taal als zorgorganisaties;
- Woonzorg Nederland is tot op medewerkersniveau bereid om in de lokale context te duiken;
- Het bestuur positioneert zichzelf goed. Het vertelt heel consistent één verhaal, over de opgave die vergrijzing met zich mee brengt. Woonzorg Nederland illustreert de veranderende klantreis met persona's;
- De denkkraft die Woonzorg Nederland als organisatie kan mobiliseren is indrukwekkend;
- De ervaringen met de bewonersconsulenten van Woonzorg Nederland zijn goed.

#### 2.4.2 *Leer- en verbeterpunten*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Besef dat veel complexen in wijken staan waar problemen spelen en stem de voorzieningen daar ook op af. Dit is van invloed op het gevoel van veiligheid dat bewoners hebben;
- Woonzorg Nederland kan meer een voorbeeldrol pakken met *thought leadership*: welke richting moet het op met het Nederlandse zorgvastgoed richting 2030.
- Ten aanzien van Wonen met een plus zou de houding van Woonzorg Nederland meer moeten zijn dat het een gezamenlijke opgave is met zorgaanbieders, en is de vraag hoe men dit samen kan financieren;
- In de uitingen valt op dat het vaak is "Wij van Woonzorg Nederland". Laat je bewoners vertellen hoe geweldig je bent. De mediastrategie is vooral vanuit het perspectief van het bestuur en lijkt enigszins geregisseerd. In het voorwoord van het jaarverslag valt te lezen waar de organisatie mee bezig is, in plaats van de resultaten, oftewel: waar heeft Woonzorg Nederland de bewoners mee blij gemaakt;
- Woonzorg Nederland zou meer op duurzaamheid moeten inzetten;
- Woonzorg Nederland zou de communicatie met de bewoners(commisies) moeten verbeteren. Er zijn meerdere ontevreden bewonerscommissies.

#### 2.4.3 *Boodschap of advies*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

- Faciliteer het LHP zodanig dat bewonerscommissies worden gefaciliteerd. Hierdoor zal de interactie tussen de bewoners en Woonzorg Nederland ook toenemen zodat samen goede vooruitgang kan worden geboekt. Het LHP wil op zijn beurt uiteraard ook een goede rol spelen om de achterban te activeren. Te denken valt ook aan het oprichten van een soort 'Woonzorg Nederland community'.
- Denk na over het bestaansrecht van Woonzorg Nederland: is zorgvastgoed met zo'n specifieke bestemming nog verantwoord richting de periode na de vergrijzingsgolf?
- Maak een strategische keuze ten aanzien van de portefeuillestrategie (wel of niet in Noord-Nederland investeren).
- Ga zo door! En ga die productie halen! De vergrijzing gaat harder dan wij als organisaties kunnen bijbenen.

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeenten, aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

### Kwaliteit van de prestatieafspraken

In principe baseert Woonzorg Nederland haar bod op het eigen activiteitenoverzicht, zoals beschreven op pagina 18. Wanneer een woonvisie belangrijke informatie bevat waarop Woonzorg Nederland kan of moet inspelen, voegt de corporatie het antwoord daarop toe aan haar bod. Woonzorg Nederland neemt bovendien de belangrijke punten van de bewonerscommissies en overige belanghebbenden waarmee overleg is gevoerd mee in het bod dat aan gemeenten wordt gedaan. Dit bod is daarnaast afgestemd op de woonvisie als die daar aanleiding toe geeft.

Het LHP is vanwege het grote aantal gemeenten niet direct betrokken bij de tot standkoming van de afspraken. De oud-bestuursleden van het LHP geven echter aan dat in hun ogen de prestatieafspraken alle noodzakelijke onderwerpen bevatten en afgestemd worden op de lokale situatie.

De geraadpleegde gemeenten zijn van mening dat alle relevante onderwerpen voor de doelgroep van Woonzorg Nederland aanwezig zijn in de prestatieafspraken. Sommige gemeenten geven aan dat de ambities ten aanzien van uitbreiding van de voorraad hoger mogen zijn. Enkele malen is ook opgemerkt dat Woonzorg Nederland haar bod beter kan laten aansluiten op de lokale context. In een gemeente is bijvoorbeeld een algemeen bod gebruikt dat fouten bevatte; het sloot niet aan op de lokale situatie. Daarvoor is excuses aangeboden, en Woonzorg Nederland heeft een nieuwe versie gestuurd. Een andere gemeente merkt op dat zij liever de vertaling naar de lokale context doet in dialoog met Woonzorg Nederland, in plaats van het ontvangen van een bod waar Woonzorg Nederland deze vertaling al heeft gemaakt.

### Proces om te komen tot prestatieafspraken

De oud-bestuursleden van het LHP zijn tevreden over de totstandkoming van de prestatieafspraken. Ze waarderen het dat de clustermanagers van Woonzorg Nederland in samenspraak met de bewonerscommissies het bod voor de gemeenten opstellen. Het LHP is niet in staat om over de volle breedte (dat wil zeggen: in meer dan 170 gemeenten) betrokken te zijn bij het proces van de prestatieafspraken. Daarom heeft zoals eerder aangegeven WZN deze verantwoordelijkheid belegd bij de bewonerscommissies. Hier heeft de visitatiecommissie begrip voor.

In veel van de geraadpleegde gemeenten wordt met Woonzorg Nederland een ander proces doorlopen om te komen tot prestatieafspraken. Vanwege het relatief geringe bezit neemt Woonzorg Nederland niet deel aan de onderhandelingen met de andere corporaties. In plaats daarvan vindt er één op één overleg plaats. Alle geraadpleegde gemeenten vinden dit een werkbare aanpak en zijn van mening dat Woonzorg Nederland zich voldoende inspant voor een effectief en efficiënt proces. Er lijkt over het algemeen geen behoefte te zijn om het proces op dit aspect te veranderen. Een gemeente geeft aan dat Woonzorg Nederland gevraagd heeft om betere betrokkenheid van de huurders bij het proces en waardeert dit. Tevens heeft de corporatie voor wederkerigheid gezorgd door aan die gemeente te vragen om het uitnodigen van Woonzorg Nederland bij mogelijkheden tot nieuwbouw.



### 3 Presteren naar Vermogen





### 3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Woonzorg Nederland wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

### 3.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 3: Presteren naar Vermogen</b>				
Vermogensinzet	7,0	100%	7,0	

### 3.3 Vermogensinzet

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke visie op de vermogensinzet en de doorvertaling daarvan naar jaarplannen en investeringsvoorstellen en de uitgebreide en gedegen wijze waarop Woonzorg Nederland haar investeringsvoorstellen op met name maatschappelijke en volkshuisvestelijke aspecten toetst. De visitatiecommissie constateert echter ook dat Woonzorg Nederland in de eerste jaren van de visitatieperiode duidelijk meer gericht was op het borgen van de financiële continuïteit. De beoordeling is daarom lager dan wanneer alleen de laatste jaren van de visitatieperiode beoordeeld zouden worden.

#### Woonzorg Nederland heeft een duidelijke visie op haar vermogensinzet

Woonzorg Nederland heeft in haar ondernemingsplan 2017-2022 strategische doelen (betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit gebouwen, duurzaamheid en wonen met een plus) benoemd en de corporatie heeft daar financiële randvoorwaarden aan gekoppeld.

Woonzorg Nederland heeft in haar vermogensinzet gedurende de visitatieperiode twee duidelijke beleidsmatige perioden gekend. In het begin van de visitatieperiode was de financiële continuïteit van de organisatie een belangrijk aandachtspunt. De focus lag daardoor aanvankelijk met name op sturen op kasstromen. Zodra de organisatie in beter vaarwater terechtkwam, is men gaan sturen op maatschappelijk rendement.

Een andere relevante keuze van Woonzorg Nederland is om de budgetten voor deze doelen niet regionaal af te bakenen, maar te koppelen aan maatschappelijke opgaven. Investerings in de bestaande voorraad hangen samen met de aard en conditie van het betreffende complex. Investerings in nieuwbouw richt Woonzorg Nederland op die gebieden waar de tekorten aan wonen met een plus het grootst zijn en een netwerk aanwezig is of gecreëerd kan worden voor een goed Woonzorg Nederlandlandschap.

#### *De vermogensinzet sluit aan op het ondernemingsplan*

Verder hanteert Woonzorg Nederland vanuit het ondernemingsplan 2017-2022 de volgende spelregels bij haar vermogensinzet:

- investeringen in bestaand bezit (inclusief vervanging) worden geheel uit de operationele kasstroom gefinancierd;
- nieuwbouw wordt in principe voor de helft uit de operationele kasstroom en voor de helft met vreemd vermogen gefinancierd;
- verkoop wordt eerst en vooral als middel gezien om de portefeuille te vernieuwen. Het is vooralsnog niet nodig te verkopen puur vanuit financieel oogpunt. Woonzorg Nederland verkoopt daarom alleen bezit dat niet meer past, of niet passend te maken is, bij de veranderende vraag.

Tevens heeft Woonzorg Nederland de keuze gemaakt om bij veranderende financiële context, betaalbaarheid en kwaliteit boven beschikbaarheid (nieuwbouw) te plaatsen.

In haar jaarplannen koppelt Woonzorg Nederland de investeringen aan de benoemde strategische doelen uit het ondernemingsplan 2017-2022. Tevens zijn de jaarplannen gebaseerd op een solide omgevingsanalyse ("de wereld om ons heen"), waarin trends en ontwikkelingen worden geanalyseerd die impact hebben op de benodigde investeringen. Voor het jaar 2018 waren dat bijvoorbeeld:

- Groei aantal senioren: langer vitaal, digitaal actief, hoger opgeleid, vaker migrant;
- Steeds minder intramuraal – steeds meer zelf organiseren;
- Groeiende aandacht voor energieneutraliteit gebouwde omgeving;
- Zorgpartijen professionaliseren zich in een rap tempo, opereren zakelijker waar het gaat om het vastgoed en zoeken sparring partners in het neerzetten van nieuwe concepten;
- Technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie en communicatie, slimme woningen en een slimme omgeving;
- Veranderende beleidskaders (o.a. verhuurdersheffing, huurtoeslagsystematiek).

In de verdiepingsslag op de wensportefeuille in 2018 ('wensportefeuille 2.0') is eveneens een zeer grondige analyse van het investeringsklimaat per deelportefeuille gemaakt (zie ook figuur 3.1 op de volgende bladzijde). Dit is gebaseerd op trendanalyse tot 2035 (in kaarten en grafieken) van demografische ontwikkelingen, vraag naar huisvesting en vraag naar relevante voorzieningen voor ouderen in alle 19 deelregio's.

Woonzorg Nederland heeft als actiepoint voor het vervolg zelfs benoemd dat deze analyses in 2020 worden doorontwikkeld naar een 'kansen of speerpuntenkaart' op het niveau van kernen, omdat het regio- en gemeenteniveau eigenlijk nog een te heterogeen beeld oplevert voor goede investeringsbeslissingen.

**Figuur 3.1 Uitkomsten van de analyse op het investeringsklimaat per thema**

	oriëntatie sociale huur	geschiktheid woning	geschiktheid woonomgeving	sociale opgave	actuele woningmarkt	ontwikkeling behoefte	intramuraal	overige groepen
09 - Flevoland	blue	orange	orange	blue	blue	blue	blue	blue
18 - Amsterdam   Amstelland	blue	orange	orange	blue	blue	blue	blue	blue
19 - Metropoolregio Amsterdam	blue	orange	orange	orange	orange	blue	orange	orange
15 - Rijnmond   Rijn & Gouwe - Duin & Bollenstreek   Hofstad e.o.	blue	orange	orange	blue	orange	blue	orange	blue
14 - Voorschoten e.o.	blue	orange	orange	orange	orange	orange	orange	orange
16 - Utrecht   Gooi en Vechtstreek	blue	orange	orange	blue	orange	blue	orange	orange
08 - Arnhem   Nijmegen	blue	blue	blue	blue	orange	blue	orange	orange
17 - Noord-Holland Noord	orange	orange	blue	blue	blue	blue	blue	orange
05 - Twente	orange	blue	orange	blue	orange	orange	blue	blue
01 - Aardbevingengebied	orange	blue	orange	orange	orange	orange	orange	blue
11 - Midden en West Noord-Brabant	blue	orange	orange	orange	orange	blue	orange	orange
04 - Overijssel   Noordoostpolder	orange	orange	blue	orange	orange	blue	orange	orange
06 - Achterhoek	orange	orange	blue	orange	orange	orange	blue	orange
10 - Limburg	orange	orange	orange	orange	blue	orange	orange	blue
07 - Veluwe	orange	orange	blue	orange	orange	orange	blue	orange
02 - Oost-Groningen   Drenthe   Zuidoost-Friesland	orange	orange	blue	orange	blue	orange	orange	blue
12 - Oost-Brabant	orange	orange	orange	orange	blue	orange	orange	orange
03 - Friesland	orange	orange	blue	orange	orange	orange	blue	blue
13 - Zeeland	orange	orange	orange	orange	orange	orange	blue	blue

Bron: Wensportefeuille 2.0 Woonzorg Nederland (2018), p. 7.

### *Woonzorg Nederland beoordeelt investeringsvoorstellen vanuit verschillende perspectieven*

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Woonzorg Nederland over projectinvesteringsvoorstellen beschikt waarin zeer uitgebreid wordt ingaan op de maatschappelijke achtergrond en lokale situatie van het onderwerp van de investering. De gedegenheid van de beoordeling blijkt ook uit het uitgebreid ingaan op de lokale woonmarkt en het betrekken van externe onderzoeken zoals woningmarktanalyses in de investeringsbeslissing. De investeringsvoorstellen bevatten de volgende onderdelen:

1. Situatie
2. Omgeving
3. Planvorming
4. Financieel
5. Planning
6. Ondernemingsplan
7. Afwegingskader
8. Conclusie

De visitatiecommissie is onder de indruk van de uitgebreide opzet van de investeringsbesluiten en de gedegenheid waarmee de analyses worden verantwoord. Er wordt bijvoorbeeld niet volstaan met het aangeven van het feit dat de investering aansluit op het ondernemingsplan, maar dit feit wordt per onderdeel toegelicht.

### *Beoordeling van het maatschappelijk rendement*

Uit het investeringsstatuut van Woonzorg Nederland blijkt dat in projectinvesteringsvoorstellen (PV's) de beoordeling van de te behalen rendementen in drie stappen wordt uitgewerkt:

1. Beoordeeld wordt of de investering marktconform is, en indien van toepassing:
2. Het behalen van lager rendement als woningcorporatie dan marktconform wordt verklaard aan de hand van specifieke beleidskaders;
3. Het rekenkundig verlies op de investering wordt berekend voor de verslaggeving.

Investerings worden standaard getoetst aan de gestelde richtlijnen ten aanzien van solvabiliteit, liquiditeit, Loan-to-Value (LTV), interest coverage ratio (ICR), debt service coverage ratio (DSCR) en rendement.

Ten aanzien van marktwaarde en rendement schrijft het investeringsstatuut bewust geen vaste normen voor. De leidraad is dat het marktconform rendement als uitgangspunt wordt genomen, vanuit het perspectief van een vastgoedbelegger. Een investering wordt primair gedaan indien deze op basis van marktconforme uitgangspunten positief is en een marktconform rendement oplevert. Wat een marktconform rendement is, verschilt per type vastgoed en regio. Dit moet worden geïdentificeerd aan de hand van taxaties en geldt als vertrekpunt.

Vervolgens wordt, op grond van de wensportefeuille, beleidskeuzes en maatschappelijke context, beredeneerd of en tot in welke mate afwijking van het marktconforme rendement verdedigbaar is en wordt ingerekend op (aanvangs)huur, kwaliteit en onderhoud. Dit kan er toe leiden dat Woonzorg Nederland een lager rendement (IRR) dan een marktconform rendement accepteert, indien dit vanuit maatschappelijk oogpunt uitlegbaar is. Dit is te zien als het maatschappelijk rendement.

#### *Woonzorg Nederland beoordeelt de keuze voor desinvestering in bredere samenhang*

De keuze voor desinvesteringen wordt eveneens in bredere samenhang beschouwd – bijvoorbeeld tot de wensportefeuille en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit gebeurt onder meer bij het afstoten van eengezinswoningen die niet tot de wensportefeuille behoren. Een ander relevant voorbeeld is de grootscheepse woningruil met Mooiland. Deze corporatie verkleint haar werkgebied en concentreert zich op haar kerngebied in Noordoost-Brabant en Gennepe. Woonzorg Nederland verkocht in dit gebied verouderde woningen aan Mooiland die niet meer geschikt zijn (te maken) voor de doelgroep van Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland kocht woningen en intramurale eenheden terug in onder meer Pijnacker en Amersfoort, die wel geschikt zijn voor haar doelgroep.

#### *Woonzorg Nederland heeft oog voor het bereiken van maatschappelijk rendement*

Een voorbeeld waaruit blijkt dat Woonzorg Nederland oog heeft voor het bereiken van maatschappelijk rendement is het ontwikkelen en uitvoeren van het concept G'oud (voorheen Wonen met een plus). Dit concept dat als centrale pijlers zelfredzaamheid, ontmoeting en het stimuleren van een gemeenschap kent, is bewust door Woonzorg Nederland ontwikkeld/uitgerold met de gedachte dat het tot minder eenzaamheid onder ouderen leidt. Dit op zijn beurt zorgt weer voor lagere zorgkosten voor de maatschappij en is een vorm van maatschappelijk rendement.

Andere voorbeelden zijn het feit dat Woonzorg Nederland nog steeds in Noordoost-Groningen (aardbevingsgebied) investeert, ondanks het feit dat dit vanuit een louter financieel perspectief geen rendabele investeringen zijn. Ook de nieuw ontwikkelde formule Stadsveteraan toont de corporatie als meer dan "vastgoedbelegger" alleen. Stadsveteraan is een compacte, hoogstedelijke flexibele woonvorm voor senioren die de stad niet willen verlaten. Met gedeelde faciliteiten, ruimte voor de 'grijze economie' en zodanig vormgegeven dat terloopse ontmoetingen worden gestimuleerd.

#### *Woonzorg Nederland monitort financiële risico's; in meerdere scenario's*

Woonzorg Nederland wil haar financiële continuïteit borgen door te sturen door kasstromen. Daarnaast is Woonzorg Nederland zich terdege bewust van verschillende risico's en houdt kritische risico indicatoren (KRI's) bij op liquiditeits-, rente, solvabiliteits-, tegenpartij-, beleggings- en valutarisico's.

Om de gevolgen van verschillende risico's in de lange termijn te duiden wordt gebruik gemaakt van scenario-analyse. In Meerjarenperspectief 2018-2027 is dat gedaan met Monte Carlo simulaties van de Interest Coverage Ratio (ICR) en bedrijfswaarde tot aan 2027, waarmee 200 mogelijke ontwikkelingspaden zijn doorgerekend. In het Meerjarenperspectief 2020-2028 zijn wat praktischere scenario's gebruikt, met uitgangspunten zoals een verandering van de verhuurdersheffing, leegstand en marktwaardes.

#### *Woonzorg Nederland monitort de indicatieve bestedingsruimte (IBR)*

Woonzorg Nederland monitort haar bestedingsruimte aan de hand van kasstromen en de financiële eisen van de toezichthouders.

Tijdens de visitatieperiode zijn er twee duidelijke perioden te onderscheiden ten aanzien van het financieel beleid en vermogensinzet. In 2015 en 2016 had Woonzorg Nederland te maken met een 'krappe' solvabiliteit en hoge loan-to-value (LTV). Ook heeft men een reorganisatie doorgevoerd, waardoor de formatie sterk daalde. Na het herstellen van de krappe Interest Coverage Ratio en het weer laten groeien van de formatie kon men zich weer richten op het opzoeken van extra vermogensinzet.

De belangrijkste financiële kengetallen van Woonzorg Nederland hadden respectievelijk ultimo 2015 en 2019 de volgende waarden:

- |                           |             |                       |
|---------------------------|-------------|-----------------------|
| • Loan to Value           | 74,8% ; 64% | (norm: lager dan 75%) |
| • Interest Coverage Ratio | 2,6 ; 2,0   | (norm: hoger dan 1,4) |
| • Solvabiliteit           | 20,9% ; 40% | (norm: hoger dan 20%) |

Uit deze kengetallen blijkt dat Woonzorg Nederland richting het einde van de visitatieperiode een flinke verbetering heeft bereikt in de financiële continuïteit van de organisatie. Woonzorg Nederland moest hiervoor in de eerste helft van de visitatieperiode een sober beleid voeren met minder investeringen dan gewenst. Wel is een inhaalslag gemaakt ten aanzien van onderhoud. Inmiddels kan Woonzorg de geplande investeringen goed uitvoeren; de corporatie heeft aangegeven dat er in de volgende visitatieperiode een inhaalslag ten aanzien van nieuwbouw wordt gemaakt.

#### *Woonzorg Nederland verantwoordt haar vermogensinzet in de jaarverslagen en PV's*

Woonzorg Nederland geeft in haar jaarverslagen op heldere wijze tekst en uitleg over de ondernomen en geplande investeringen. Men geeft niet direct inzicht in de maatschappelijke rendementen, maar toont wel de marktwaarde en beleidswaarde van de corporatie. Ook in de projectinvesterings-voorstellen (PV's) wordt dit verschil gemaakt. Het verschil is te zien als het maatschappelijk offer. Dit is onder andere te zien in de PV's voor de renovatie van St. Jozefpark te Blokker, verkoop van complexen aan Mooiland en sloop-nieuwbouw in Loppersum.

#### *Oordeelsbrieven Aw en WSW*

In 2015 concludeerde de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) in haar toezichtbrief dat er tekortkomingen waren in het financiële risicobeheer, vanwege het ontbreken van een helder kader voor de verkoop van vastgoed. Ook werden een grote afstand tussen bestuur en werkorganisatie en onjuistheden in de financiële verantwoording (dPi) geconstateerd. Op basis hiervan kreeg Woonzorg Nederland een aantal interventies opgelegd op straffe van onder toezichtplaatsing. De corporatie moest een verbeterplan maken met een nieuw besturingsmodel en organisatiemodel, als waarborg voor de financiële beheersing (inclusief interne control en kaders voor (des)investeringen), governance, integriteits- en risicobesef en compliance met de Woningwet.

In 2016 is het verbeterplan goedgekeurd, maar moest de corporatie verder werken aan haar strategische en financiële langetermijnbeleid. Deze aanvullende stappen zijn in 2018 goedgekeurd.

Het nieuwe bestuur en opgestelde ondernemingsplan 'Samen zelfstandig wonen met een plus' 2017-2023 gaven de Aw daarvoor voldoende vertrouwen.

De Aw heeft ten aanzien van de financiële continuïteit van Woonzorg Nederland in de integrale beoordeling 2018 opgemerkt dat Woonzorg Nederland op corporatieniveau voor de gehele prognoseperiode 2018-2027 aan de financiële ratio's voldoet. Er is echter wel geconstateerd dat de Loan-to-Value gebaseerd op bedrijfswaarde voor de DAEB-tak over de gehele prognoseperiode niet voldoet. Dit is nadelig voor de investeringsruimte die Woonzorg Nederland heeft. Inmiddels is de bedrijfswaarde vervangen door de beleidswaarde. Op basis van de beleidswaarde voldeed Woonzorg in 2019 ook voor de DAEB-tak aan de norm met een LTV van 64%.

#### *Uitkomst Aedes benchmark onderdeel bedrijfslasten*

Woonzorg Nederland scoorde over de gehele visitatieperiode letter A op de Aedes benchmark, onderdeel bedrijfslasten. Dit is de hoogst haalbare score. Waar de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten in 2015 nog € 830 per vhe bedroegen, was dit een jaar later, na de reorganisatie gedaald tot € 681 per vhe. De reorganisatie heeft echter geleid tot een afzwakking van de formatie die ook in kwalitatieve zin haar invloed heeft gehad op het presteren van de organisatie; daarom is deze schijnbare toename in doelmatigheid niet direct gunstig te noemen. Woonzorg Nederland zag halverwege de visitatieperiode zelf in dat de formatie te veel was gekrompen en heeft dit hersteld. De bedrijfslasten aan het einde van de visitatieperiode weer hoger, op € 770 per vhe. De stijging in 2019 komt voor rekening van incidentele projecten gericht op het optimaliseren van de bedrijfsvoering en door een incidenteel presentatie-effect.



## 4 Governance van maatschappelijk presteren



## 4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Woonzorg Nederland wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 4.1 Governance van maatschappelijk presteren**

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b>					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	8,0	8,0	33%	7,3
	Prestatiesturing	8,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

### 4.3.1 Strategievorming

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de visie uit het ondernemingsplan is vertaald naar SMART-geformuleerde doelstellingen en bijbehorende middelen in een jaarplan en vervolgens via een wensportefeuille en deelportefeuilles wordt gewerkt met complexvisies. Woonzorg Nederland heeft daarmee een PDCA-cyclus die past bij de specifieke kenmerken van de organisatie, zoals bijvoorbeeld het feit dat Woonzorg Nederland landelijk actief is.

### Woonzorg Nederland heeft een visie vastgelegd in ondernemingsplannen

Woonzorg Nederland heeft een langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. In de periode van 2015 tot en met 2019 waren twee ondernemingsplannen van kracht, respectievelijk ondernemingsplan 'Focus op de kerntaken' (2014-2018) en ondernemingsplan 'Samen zelfstandig, wonen met een plus' (2017-2022). In de ondernemingsplannen is vanuit een analyse van de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven toegewerkt naar een missie, een visie en een positionering. Van daaruit zijn strategische doelen geformuleerd. De strategische doelen hebben betrekking op een vijftal volkshuisvestelijke thema's: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid en wonen met een plus. In het ondernemingsplan is aansluitend bij de ambities een 'routekaart' vastgelegd, waarin indicatoren zijn benoemd om te kunnen volgen of Woonzorg Nederland op koers ligt om de ambities te behalen en -indien noodzakelijk- bij te sturen. Naast de indicatoren zijn tevens activiteiten benoemd die nodig zijn om de ambities te vertalen in tactische en operationele kaders.

In het kader van het actualiseren van het ondernemingsplan heeft Woonzorg Nederland in 2019 een 'mid-term review' uitgevoerd. In de mid-term review, halverwege de ondernemingsplanperiode, heeft Woonzorg Nederland de balans opgemaakt. Wat had Woonzorg Nederland zich voorgenomen en wat is daarvan terecht gekomen? Wat ziet Woonzorg Nederland aan ontwikkelingen en wat betekenen die? Wat zijn de keuzen en/of vervolgstappen om (meer) meters te gaan maken? De mid-term review heeft geleid tot een 'addendum' op het ondernemingsplan.

Naast het ondernemingsplan heeft Woonzorg Nederland een 'Routekaart voor Organisatieontwikkeling' opgesteld. Deze routekaart schetst het ontwikkelperspectief, rekening houdend met externe ontwikkelingen en met het realiseren van de ambities uit het ondernemingsplan. De routekaart beschrijft de sturingsprincipes van Woonzorg Nederland, de typering van de medewerkers die bij Woonzorg Nederland werken en de hoofdlijnen van het ontwikkelperspectief per afdeling.

### Woonzorg Nederland heeft jaarplannen opgesteld

Woonzorg Nederland heeft het ondernemingsplan en de routekaart jaarlijks vertaald naar een jaarplan en een begroting. Het jaarplan start met een overzichtelijke tabel waarin de doelstellingen voor het betreffende jaar zijn vastgelegd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in vier sporen:

4. Maatschappelijke waarde realiseren;
5. Organisatieontwikkeling 2.0;
6. Innovatie en allianties;
7. Een duurzaam gezonde exploitatie.

Voor ieder spoor is beschreven welke doelen Woonzorg Nederland wil realiseren, welke activiteiten Woonzorg Nederland daartoe zal ondernemen (activiteiten) en wat Woonzorg Nederland daar op hoofdlijnen voor inzetten (middelen).

**Figuur 4.1 Uitsnede jaarplan (doelen, activiteiten en middelen)**

Kwaliteit: goed onderhouden, veilig, toegankelijk en duurzaam	2019		Q1	Q2	Q3	Q4	2019
Bewoners zijn tevreden over het onderhoud: rapportcijfer	≥ 7,5	Programma veiligheid					Onderhoud 62 miljoen
Zakelijke huurders zijn tevreden over het onderhoud	≥ 7,5	Visie + programma duurzaamheid					Nieuwbouw en transformatie 40 miljoen
% woningen en zorggebouwen met conditiescore 3 of beter	n.t.b. [2]	(Bewing)bestendig zorglandschap Groningen					Renovatie 17 miljoen
% woningen met label B of beter (EI ≤ 1,4)	≥ 32%	CPA zorgvastgoed en verbeterde CPA-woningen					Verduurzaming 31 miljoen
% wooneenheden geschikt voor zware zorg	≥ 35%	Pitches: registratie					Veiligheid en b.i.s 11 miljoen

Bron: Jaarplan 2019 (Woonzorg Nederland, 2019)

### Woonzorg Nederland heeft het ondernemingsplan vertaald naar een wensportefeuille

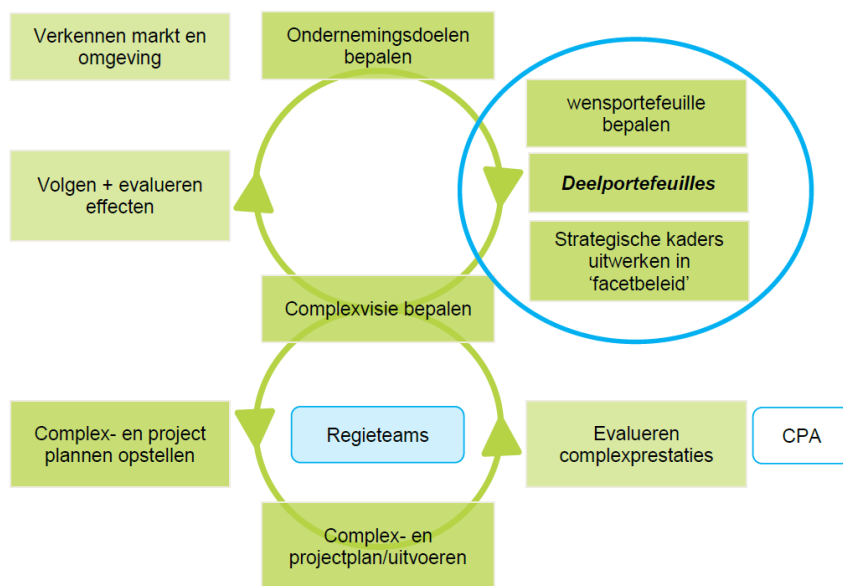
Het ondernemingsplan beschrijft de strategische koers van Woonzorg Nederland. Om te komen tot een visie op complexniveau heeft Woonzorg Nederland het ondernemingsplan vertaald naar een portefeuillestrategie of een wensportefeuille. De wensportefeuille is opgedeeld in 19

deelportefeuilles. De marktgegevens (vraag) en de kernmerken van de portefeuille in de betreffende deelregio zijn de basis voor de deelportefeuilles. Op basis van de uitgangspunten uit de wensportefeuille wordt een complexvisie bepaald.

Een belangrijke stap in het proces om te komen tot de wensportefeuille was de bijeenkomsten met de regieteams. De analyses en voorstellen per deelportefeuille zijn voorgelegd aan de regieteams bestaande uit de assetmanagers, de accountmanagers, de clustermanagers en de onderhoudsadviseurs.

Woonzorg Nederland hanteert de volgende 'beleids8baan' om te komen van een overkoepelde ondernemingsplan, via een wensportefeuille met deelportefeuilles naar complexvisies en -plannen. Het realiseren van de wensportefeuille vindt plaats door aanpassen te doen aan de kwaliteit of de verhuur van woningcomplexen, te investeren in woningcomplexen of woningcomplexen te verkopen.

**Figuur 4.2 Beleids8baan Woonzorg Nederland (2018)**



Bron: Wensportefeuille 2.0 (Woonzorg Nederland, 2018)

#### 4.3.2 Sturing op prestaties

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het feit dat Woonzorg Nederland de prestaties op verschillende schaalniveaus monitort en -indien nodig- bijstuurt. De monitoring vindt plaats op het niveau van de ondernemingsdoelstellingen tot aan de prestaties op complexniveau.

#### *Woonzorg Nederland monitort tot aan de prestaties op complexniveau*

Woonzorg Nederland monitort de voortgang op de doelstellingen die zijn vastgelegd in het ondernemingsplan en de wensportefeuille aan de hand van kwartaalrapportages. De kwartaalrapportages beginnen met een algemene beschouwing op de prestaties. In de algemene beschouwing worden de afwijkingen op de doelstellingen uitgebreid toegelicht en wordt aangegeven wat Woonzorg Nederland doet of heeft gedaan om bij te sturen. Daarnaast wordt in de



kwartaalrapportages per doelstelling een overzicht gegeven van de kritische prestatie indicatoren, de activiteiten en de middelen.

**Figuur 4.3 Doelen, activiteiten en middelen**

Woningen betaalbaar   doelen		Doel 2019	Stand Q3	Stand Q2	Prognose
% woningen met een huur < 1e aftoppingsgrens landelijk		> 70%	69%	74%	> 70%
Aantal huisuitzettingen vanwege huurschuld		≤ 12	12	11	17
Huuraanpassing zelfstandige woningen sociaal gemiddeld		Inflatie	1,5%	0,0%	1,5%
Huuraanpassing zelfstandige woningen vrije sector gemiddeld		inflatie+0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
% woningen met een streefhuur < 1e aftoppingsgrens		> 70%	70%	70%	> 70%
% nieuwe verhueringen met een huur < 1e aftoppingsgrens		n.v.t.	78%	77%	n.v.t.
Mutaties woningen voor tweehurenbeleid		n.v.t.	274	181	n.v.t.
waarvan extra afgetopt tot < 1e aftoppingsgrens		n.v.t.	72	48	n.v.t.

Woningen betaalbaar   activiteiten		Wie	Status Q3	Q1	Q2	Q3	Q4
Integraal huurbeleid → woonlasten		S&O	√				
Monitoren huisuitzettingen door huurschuld en pva reductie		K&S	√				
Onderzoek huuraanpassing na energiebesparing		K&S	√				

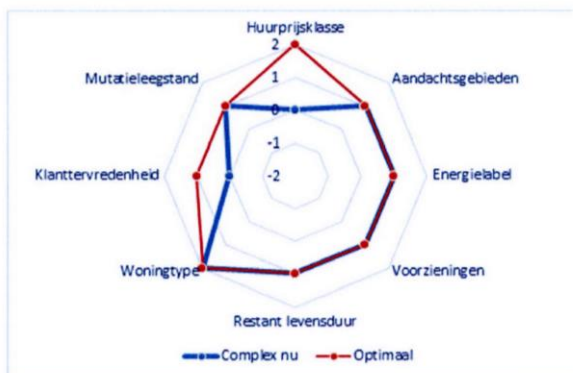
Woningen betaalbaar   middelen		Begroting	Eind Q3	Eind Q2	Prognose
Streefhuur zelfstandige sociale woningen gemiddeld		85%	85%	85%	85%
Maatwerk schrijnende situaties (Integraal Huurbeleid)		€ 0,5 miljoen	€ 0,0 miljoen	€ 0,0 miljoen	€ 0,0 miljoen
Verhoging na energiebesparing conform tabel sociaal akkoord <sup>1</sup>		NNB	0	0	0
Vordering zakelijke verhuur		€ 2,3 miljoen	€ 2,3 miljoen	€ 2,0 miljoen	€ 2,3 miljoen

Bron: Kwartaalrapportage Q3 2019 (Woonzorg Nederland, 2019)

In een overzichtelijke tabel wordt de voortgang weergegeven. Indien de (geprognosticeerde) prestatie afwijkt van de doelstelling, dan is de prestatie gemarkeerd. Onder de tabel wordt vervolgens per kritische prestatie indicator een toelichting gegeven op de stand van zaken.

Naast het monitoren van de doelstellingen uit het ondernemingsplan is het noodzakelijk om de ontwikkeling van de woningvoorraad in de richting van de wensportefeuille te monitoren. Woonzorg Nederland maakt daarvoor aanvullend gebruik van projectenlijsten en verkoop-/aankooplijsten. De belangrijkste kritische prestatie indicatoren, zoals het aantal wooneenheden, het huurprijssegment, de toegankelijkheid, de zorggeschiktheid en de energieprestatie, zijn vastgelegd op de lijsten. Op deze wijze wordt de bijdrage aan de doelstellingen uit de wensportefeuille inzichtelijk en wordt de voortgang op de doelstellingen gemeten. Woonzorg Nederland monitort daarnaast de prestaties van woningcomplexen aan de hand van de in 2018 ontwikkelde assetmanagement tool 'Complex Prestatie Analyse' (CPA). In de CPA wordt het woningcomplex onder andere beoordeeld op de indicatoren 'mutatieleegstand', 'huurprijsklasse' en 'klanttevredenheid'. De indicatoren worden weergegeven in een spin diagram. De regieteam gebruiken de CPA om betere investeringsafwegingen te maken en om inzichtelijk te maken welke invloed een investering heeft op een indicator (rode lijn).

**Figuur 4.4 Spin diagram Complex Prestatie Analyse (CPA)**



Bron: Woonzorg Nederland (2018)

### *Woonzorg Nederland stuurt -indien nodig- bij*

Woonzorg Nederland stuurt op basis van de kwartaalrapportages, de projectlijsten, de verkoop/aankooplijsten en de Complex Prestatie Analyse -indien nodig- bij. Woonzorg Nederland stuurt bij door aanvullende maatregelen te nemen om de doelstelling alsnog te behalen (eerste orde) of door de doelstelling aan te passen (tweede orde), van strategisch tot operationeel niveau. Voorbeelden van bijsturing zijn:

Een eerste voorbeeld betreft het intensiveren van de relaties met het Ministerie van BZK en het ministerie van VWS om zodoende de belemmeringen van Woonzorg Nederland in de wet- en regelgeving (waaronder de Woningwet) onder de aandacht te brengen. Woonzorg Nederland ondervindt namelijk als huisvester van ouderen regelmatig hinder door de regels omtrent passend toewijzen. Ouderen met een te hoog inkomen kunnen in sommige gevallen daardoor moeilijk de juiste huisvesting met nabijheid van zorg krijgen. Ook bij het scheiden van wonen en zorg ondervindt Woonzorg hinder van wet- en regelgeving. Bij transformaties van intramurale eenheden naar zelfstandige eenheden is de corporatie verplicht om legionella-installaties te ontmantelen en ook de doormelding naar de brandweer van de brandmeldinstallatie is niet meer toegestaan, terwijl Woonzorg Nederland met het oog op de doelgroep maximale veiligheid wil kunnen garanderen.

Op regionaal en lokaal niveau heeft Woonzorg Nederland stappen gezet om de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Woonzorg Nederland te versterken, waaronder in het aardbevingsgebied.

Een tweede voorbeeld heeft betrekking op de leegstand van woningen. De leegstand was als gevolg van de toegenomen investeringen in de bestaande woningvoorraad en het feit dat woning langer leegstand dan voorheen hoger dan gewenst. Om te zorgen voor een structurele afname van de huurdering heeft Woonzorg Nederland nadrukkelijk gekeken naar procesoptimalisatie rondom onderhoud en aansluitende verhuur zelfstandige woningen en het beëindigen van de huur bij intramurale verhuur.

Een derde voorbeeld betreft de klanttevredenheid onder zakelijke huurders. Woonzorg Nederland heeft onder zakelijke huurders in 2018 voor het eerst een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek liet zien dat Woonzorg Nederland van ver moet komen en dat een positieve ontwikkeling is ingezet. De zakelijke huurders waren echter nog niet tevreden. Woonzorg Nederland moet beter communiceren, sneller en meer proactief handelen en afspraken nakomen. Daarbij gaan zij aan dat Woonzorg Nederland meer aandacht moet besteden aan het onderhoud van woningcomplexen. Woonzorg Nederland heeft maatregelen getroffen om het proces van reparatieonderhoud voor zowel zelfstandige woningen als zakelijke woningcomplexen en de relatie met zakelijke huurders te verbeteren.

Een vierde voorbeeld gaat over het achterblijven van investeringen bij de begroting en de opgaven, waardoor het aantal zelfstandige woningen dat gerealiseerd is met het scheiden van wonen en zorg eveneens achterbleef. Woonzorg Nederland heeft daarom de vastgoedsturing geprofessionaliseerd en de wensportefeuilles uitgewerkt in deelportefeuilles. De regieteamen waren daarbij nauw betrokken en nemen de verantwoordelijkheid voor de sturing in de deelportefeuilles op zich. Elk regieteam houdt voor de zomer een pitch over de prestaties in de deelportefeuille.



## 4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

### 4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

**7,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de RvC invulling heeft gegeven aan de maatschappelijke oriëntatie en tegelijkertijd continu aandacht heeft gehouden voor ontwikkeling van de organisatie.**

#### *De RvC heeft een visie op de maatschappelijke rol als toezichthouder*

De RvC heeft een gedeelde visie op toezicht vastgelegd. In de visie is vastgelegd dat de raad van commissarissen 'zicht houdt op het realiseren van de gestelde ambities en op het functioneren van Woonzorg Nederland. De Raad van Commissarissen is daarbij strak op de beheersing, maar biedt tegelijkertijd ruimte aan ambitie en stuwt het streven naar vooruitgang'. Uit de visie blijkt dat de maatschappelijke doelen van Woonzorg Nederland een belangrijke plaats innemen bij het toezichthouden. Hiertoe is onder meer duidelijk ingezet op het onderhouden van een goede relatie door de organisatie met de belanghebbenden. Daarnaast geven de leden van de RvC aan dat zij door vaak persoonlijke omstandigheden of ervaringen intrinsiek gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan het invullen van de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven voor ouderen.

Ten aanzien van het onderhouden van een goede relatie door de organisatie met de belanghebbenden wordt echter niet op gedetailleerd niveau onderscheid gemaakt in type belanghebbenden. De visitatiecommissie signaleert namelijk dat specifiek de relatie tussen Woonzorg Nederland en het LHP verbetering behoeft; een schriftelijke visie van de RvC hierover ontbreekt, maar is wel wenselijk.

Uit het gesprek met de voltallige RvC is gebleken dat de ambities ten aanzien van de maatschappelijke rol de laatste jaren nog niet altijd zijn behaald, hetgeen vooral wordt veroorzaakt door de grote mate van aandacht die nodig was voor de ontwikkeling van de organisatie. Het was bijvoorbeeld na de ontvlechting een grote uitdaging om de bedrijfsvoering op orde te krijgen. De RvC vond dat teveel gesneden was in formatie en dat zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de formatie moest worden uitgebreid om te kunnen professionaliseren. Ook wilde de RvC zichtbaar in control komen zodat het gat tussen ambitie en realisatie gedicht kon worden.

#### *De RvC borgt de maatschappelijke doelen in het strategische beleid*

De raad van commissarissen houdt zicht op het borgen van de maatschappelijke doelen en/of opgaven in het strategisch beleid van Woonzorg Nederland. De RvC en het bestuur van Woonzorg Nederland hebben bijvoorbeeld jaarlijks een tweedaagse vergadering, waarin zij gezamenlijk reflecteren op de belangrijkste externe ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende strategische koers en de organisatieontwikkeling van Woonzorg Nederland. De commissarissen leveren allen vanuit een eigen perspectief, kennis en kunde een bijdrage aan de discussie, variërend van een financieel perspectief tot een klantperspectief. Hierbij probeert men ook buiten de eigen kring te kijken door gezichtspunten van anderen in te brengen. Een voorbeeld is het rapport van Wouter Bos dat aanbeveling geeft over wat er voor nodig is om ouderen langer thuis te laten wonen. De

RvC discussieert dan samen met bestuur en MT over de vraag hoe Woonzorg Nederland die aanbevelingen kan implementeren.

De RvC is tevens betrokken geweest bij de ontwikkeling van een nieuw ondernemingsplan en de wensportefeuille. De doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn vervolgens door de organisatie vertaald naar kritische prestatie indicatoren. De RvC is van mening dat het vertalen van de strategische doelstellingen naar kritische prestatie indicatoren zich in de voorbije jaren heeft ontwikkeld.

De RvC heeft naast de aandacht voor de maatschappelijke doelen van Woonzorg Nederland tevens nadrukkelijk aandacht (gehad) voor de ontwikkeling van de organisatie. In 2018 heeft Woonzorg Nederland de 'Routekaart voor de Organisatieontwikkeling' vastgesteld met daarin een perspectief op de medewerker van de toekomst en op de verschillende afdelingen. In het kader daarvan zijn verbeterlagen doorgevoerd in de organisatie. De raad van commissarissen is vanuit haar rollen als toezichthouder en klankbord continu betrokken bij de organisatieontwikkeling. Een onderwerp van gesprek is bijvoorbeeld digitalisering en ICT.

#### *De RvC heeft oog voor de maatschappelijke doelen in de besluitvorming*

De RvC heeft in de besluitvorming bij investeringsvoorstellen aandacht voor de bijdrage van een investering aan de strategische doelstellingen van Woonzorg Nederland. Indien mogelijk wordt het betreffende woningcomplex of project door de RvC bezocht om meer inzicht te verkrijgen in de maatschappelijke opgave.

De RvC onderzoekt de mogelijkheden om meer inzicht te krijgen in het maatschappelijke rendement bij investeringen. Dit moet helpen bij het beantwoorden van de vraag in hoeverre een onrendabele top kan worden geaccepteerd in het licht van de maatschappelijke opgave.

De RvC en het bestuur van Woonzorg Nederland zijn op strategisch niveau aan de hand van de mid-term review van het ondernemingsplan in gesprek over hoe Woonzorg Nederland maximaal kan investeringen met in acht neming van de financiële ratio's van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

#### *De RvC zet zich in voor zichtbaarheid in het netwerk van Woonzorg Nederland*

De Raad van Commissarissen heeft vanuit de visie op toezicht 'bijzondere aandacht voor de goede verbinding van Woonzorg Nederland met belanghebbenden'. Vanwege het landelijke opereren van Woonzorg Nederland gaat het om een aanzienlijk aantal belanghebbenden, waaronder meer dan 170 gemeenten, ongeveer een derde van alle zorginstellingen en meer dan 200 bewonerscommissies.

De RvC houdt een gepaste afstand voor wat betreft overleg met belanghebbenden. De RvC voert periodiek overleg met het Landelijke Huurdersplatform (LHP) van Woonzorg Nederland, maar heeft er voor gekozen om niet zelfstandig op bezoek te gaan bij gemeenten of andere belanghebbenden. Indien Woonzorg Nederland een belanghebbendenbijeenkomst organiseert, dan zijn commissarissen -indien mogelijk- wel aanwezig. Daarnaast ziet de RvC toe op de totstandkoming van de prestatieafspraken die in ruim 170 gemeenten worden gemaakt met gemeenten, collega corporaties en bewonersorganisaties.

De RvC heeft met het bestuur van Woonzorg Nederland gesproken over het belanghebbendenmanagement of -beleid. Het is voor Woonzorg Nederland een uitdaging om als landelijk opererende corporatie lokaal betrokken te zijn en te blijven. Hoe houdt Woonzorg Nederland voeling met de belanghebbenden in Nederland? Hier zijn nog geen concrete actiepunten

uit voortgekomen. De visitatiecommissie adviseert de RvC om samen met het bestuur de relatie met het LHP te herstellen. De visitatiecommissie heeft er begrip voor – gezien de omvang van het werkgebied – dat de RvC zich niet op lokaal niveau mengt in het belanghebbendenmanagement. Op lokaal niveau kunnen de bewonersconsulenten deze taak effectiever uitvoeren.

## 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### 4.5.1 Externe legitimatie

**7,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de passende wijze waarop Woonzorg Nederland belanghebbenden betreft en het feit dat Woonzorg Nederland de organisatie dusdanig heeft ingericht dat een meer lokale betrokkenheid wordt bevorderd.**

#### *Woonzorg Nederland heeft een alliantiebeleid opgesteld*

Woonzorg Nederland heeft het belanghebbendenmanagement vastgelegd in een alliantiebeleid. Het alliantiebeleid geeft aan wie de belangrijkste belanghebbenden van Woonzorg Nederland zijn en hoe Woonzorg Nederland zich tot de betreffende belanghebbenden (wil) verhouden. Het alliantiebeleid is van toepassing op de hele organisatie, omdat Woonzorg Nederland belanghebbenden heeft op landelijk, regionaal en lokaal niveau. Woonzorg Nederland zoekt afstemming in strategie, maakt afspraken over programmering (onder andere in de prestatieafspraken) en werkt samen in de operatie.

Woonzorg Nederland is in hoge mate een gedecentraliseerde organisatie, waarbij de kennis en ervaring verspreid is over de organisatie. Woonzorg Nederland heeft bij de ontwikkeling en training van teams specifiek ingezet op het creëren van netwerken van specialisten waarin ze makkelijk informatie kunnen delen. Voor betere lokale verankering van de organisatie is het werkgebied van Woonzorg Nederland verdeeld in clusters. De clustermanager voert een team van bewonersconsulenten aan, houdt de kwaliteit van de dienstverlening in de gaten en heeft contact met de lokale gemeenten en/of zorg- en welzijnsorganisaties. De clustermanager houdt zodoende grip op de lokale ontwikkelingen.

#### *Woonzorg Nederland overlegt met het LHP en bewonerscommissies*

Woonzorg Nederland betreft de bewoners van haar zelfstandige huurwoningen bij het formuleren van beleid en het beheren van woningen. De bewonersconsulenten van Woonzorg Nederland hebben contact met bewoners via de bewonerscommissies. De bewonerscommissies zijn actief op complexniveau en/of op gemeentelijk niveau en worden op landelijk niveau vertegenwoordigd in het Landelijk Huurders Platform (LHP).

Het bestuur van Woonzorg Nederland en het LHP overleggen iedere twee maanden over onder andere (beleids)plannen en volkshuisvestelijke prestaties, zoals het huurprijsbeleid, de Oordeelsbrief, de begroting en het jaarplan voor het volgend jaar, het jaarverslag over het

afgelopen jaar en de prestatieafspraken met gemeenten. Het LHP heeft daarnaast twee keer per jaar overleg met twee leden van de raad van commissarissen, vijf keer per jaar een regiobijeenkomst, eens per jaar een Algemene Ledenvergadering en frequente overleggen over operationele zaken met specifieke afdelingen binnen Woonzorg Nederland.

Het nieuwe LHP is – zoals in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden al bleek – ontevreden over de manier waarop zij gehoord wordt door Woonzorg Nederland. De visitatiecommissie is van mening dat dit niet ligt aan de frequentie van de overleggen, maar adviseert Woonzorg Nederland wel om duidelijker en frequenter terug te koppelen wat zij doet met de adviezen van het LHP, en om extra tijd te besteden aan het wegnemen van 'oud zeer'. De RvC en het bestuur hebben met dat laatstgenoemde al een begin gemaakt; de visitatiecommissie adviseert om dit verder en blijvend vorm te geven.

#### *Woonzorg Nederland maakt gebruik van een klantenpanel*

Naast de formele vertegenwoordiging van bewoners via het Landelijk Huurders Platform en de bewonerscommissies maakt Woonzorg Nederland gebruik van een klantenpanel van ruim 800 huurders van zelfstandige woningen. Het klantenpanel wordt periodiek geraadpleegd over specifieke onderwerpen, zoals de woonsituatie, de verhuigeneigdheid, de woonwensen en de woonconcepten van Woonzorg Nederland. De terugkoppeling vanuit Woonzorg Nederland verloopt via de bewonersconsulenten, de regieteams en de clustermanagers. Daarnaast is een verslag gemaakt van de resultaten van het klantenpanel en is het verslag teruggelegd.

#### *Woonzorg Nederland is actief in meer dan 170 gemeenten*

Woonzorg Nederland is actief in meer dan 170 gemeenten in Nederland. De corporatie is in vrijwel alle gemeenten een relatief kleine speler op de woningmarkt. De wijze waarop Woonzorg Nederland wordt betrokken bij het lokale woonbeleid varieert van gemeente tot gemeente. Enerzijds zijn er gemeenten waar Woonzorg Nederland als volwaardige partner en gewaardeerde expert in de seniorenhuisvesting aan tafel zit, anderzijds zijn de contacten met verschillende gemeenten beperkt.

#### *Woonzorg Nederland werkt samen in lokale en regionale coalities*

Woonzorg Nederland werken lokaal en regionaal samen met collega-corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties, de politie, de brandweer en vrijwilligersorganisaties. De samenwerking richt zich op het passend aanbieden van woningen en zorg voor de bewoners. Daarnaast zorgt de samenwerking ervoor dat Woonzorg Nederland bij signalen het lokale netwerk in kan schalen voor ondersteuning van de bewoners.

Woonzorg Nederland gaat tevens regionaal in dialoog over de opgaven en oplossingsrichtingen voor de specifieke situatie in de betreffende regio, waarbij het uitgangspunt een toekomstbestendig Woonzorg Nederlandlandschap is. Een voorbeeld betreft het aardbevingsgebied in Groningen, waar Woonzorg Nederland betrokken is geweest bij de totstandkoming van de visie '(Beving)bestendige zorg in Groningen'.

#### *Woonzorg Nederland neemt deel aan landelijke samenwerkingsverbanden*

Woonzorg Nederland neemt als landelijke speler en expert in de seniorenhuisvesting tevens deel aan landelijke samenwerkingsverbanden. Woonzorg Nederland voert overleg met de ministeries van BZK en VWS, onder andere over de belemmeringen van de herziene Woningwet. Daarnaast participeert Woonzorg Nederland in:

- Taskforce Wonen en Zorg, voor het nationaal agenderen van de opgaven die Woonzorg Nederland groter acht dan veel lokale overheden. Hiermee wil zij een trekkende rol vervullen;

- De Vernieuwde Stad (een netwerk van grootstedelijke corporaties, om grootstedelijke uitdagingen te agenderen, bediscussiëren en uit te werken);
- Corpovenista (een kennisorganisatie en broedplaats voor strategen van woningcorporaties);
- Forum voor Stedelijke Vernieuwing (een kennisuitwisselingsplatform van corporaties, ontwikkelaars, beleggers en de overheid, gericht op innovaties in de stedelijke ontwikkeling);
- Nationaal Renovatie Platform (NRP: een platform waar onder andere woningcorporaties, bouwbedrijven en financiers aan deelnemen, gericht op duurzaam (her)gebruik van de bestaande gebouwde omgeving door renovatie en transformatie);
- Watertorenberaad (een netwerk van onder andere gemeenten, woningcorporaties en bouwbedrijven voor efficiëntere gebiedsontwikkeling door kennisdeling).

Sommige voorbeelden (zoals het overleg met BZK/VWS) en de Taskforce Wonen en Zorg zijn meer bedoeld om kennis vanuit Woonzorg Nederland te delen. De andere voorbeelden (o.a. De Vernieuwde Stad) gebruikt Woonzorg Nederland nadrukkelijk om expertise op te halen voor het verbeteren van haar prestaties. Dat gebeurt overigens niet alleen in geformaliseerde verbanden zoals hierboven beschreven. Woonzorg Nederland haalt ook op wat meer informele wijze kennis en expertise over huisvesting van ouderen op bij collega-corporaties als Habion, Stadgenoot en Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR).

#### 4.5.2 Openbare verantwoording

**7,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de verschillende en passende wijzen waarop Woonzorg Nederland verantwoording aflegt aan belanghebbenden.**

De openbare verantwoording vanuit Woonzorg Nederland vindt onder andere plaats via de website en het jaarverslag. Op de website wordt ingegaan op de ambities, de doelen en de kernwaarden van Woonzorg Nederland. Daarnaast zijn verschillende publicaties te downloaden, zoals het ondernemingsplan, het jaarverslag en de position paper. Woonzorg Nederland draagt haar visie op en kennis over het huisvesten van senioren uit aan de hand van artikelen, zoals de paper 'nieuwe arrangementen wonen, zorg en welzijn' en de publicatie 'collectief wonen: het einde van individualisering'. Vermeldenswaardig is tevens dat Woonzorg Nederland open en transparant communiceert over de reactie van het Landelijke Huurdersplatform op adviesaanvragen vanuit Woonzorg Nederland. De website is tevens voorzien van een overzicht van lopende projecten en projecten in voorbereiding. Voor ieder project wordt onder andere informatie gegeven over woningen, woningoppervlakten en huurprijzen.

Naast de website wordt het jaarverslag gebruikt voor de openbare verantwoording. Het volkshuisvestelijk (jaar)verslag is gestructureerd aan de hand van de vier sporen uit het jaarplan. Voor ieder spoor worden per doelstelling de prestaties in het betreffende jaar toegelicht. Incidenteel wordt daarbij de koppeling gelegd met de voornemens. Het jaarverslag bevat naast de prestaties van Woonzorg Nederland op landelijk niveau tevens een toelichting op hoofdlijnen per cluster. Het werkgebied van Woonzorg Nederland is verdeeld in twaalf clusters. Voor ieder cluster wordt ingegaan op de lokale ontwikkelingen, de prestatieafspraken en de belangrijkste prestaties.

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de prestaties nadrukkelijker in het licht van de doelstellingen en de voornemens (eigen ambities of prestatieafspraken) weer te geven. De kwartaalrapportages geven daar een basis voor. Daarnaast kan het voor de lezer waardevol zijn

om meer informatie per cluster te geven en/of de informatie te integreren in de beschrijving van de prestaties voor Woonzorg Nederland op landelijk niveau.

Woonzorg Nederland publiceert naast het jaarverslag tevens Huurdersmagazine Woonzorg Nederland Thuis en brochures. Het huurdersmagazine wordt twee keer per jaar uitgegeven en geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en praktische zaken. Woonzorg Nederland Thuis is een papieren uitgave. Dit is een bewuste keuze van Woonzorg Nederland, met het oog op de doelgroep. Dit krijgt een hoge waardering van de huurders.

Een voorbeeld van een brochure is de publicatie 'Innoveren in seniorenhuisvesting: Samen op zoek naar nieuwe woonformules'. In de brochure In deelt Woonzorg Nederland de trends en ontwikkelingen die de corporatie ziet en de woonformules die Woonzorg Nederland daarop aan het ontwikkelen is voor zelfstandig wonen. Woonzorg Nederland is tevens zichtbaar op landelijke en regionale congressen over het onderwerp wonen en zorg.



## Deel 3: Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

### Over Woonzorg Nederland

Woonzorg Nederland is met ca. 43.000 wooneenheden, verspreid over de helft van de Nederlandse gemeenten, de grootste speler in de ouderenhuisvesting in Nederland. We huisvesten bijna 5% van de 65-plussers in Nederland die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning en/of een zorgvraag hebben. We verhuren daarnaast ca. 10% van alle zorggebouwen in Nederland aan ongeveer een derde van de Nederlandse zorgorganisaties.

Nederland is één van de snel vergrijzende landen in de wereld. In 2034 is ongeveer 1 op de 4 mensen in Nederland ouder dan 65 jaar. Door de vergrijzing groeit en verandert onze doelgroep. Mensen worden steeds ouder en blijven langer thuis wonen. Door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen veranderen hun behoeften, ook als het gaat om wonen en zorg.

Woonzorg Nederland wil van betekenis zijn in het aangaan van de uitdagingen die vergrijzing met zich meebrengt. Gezien onze landelijke positie en onze ervaring in de ouderenhuisvesting, zien wij het als kans en als maatschappelijke verantwoordelijkheid om de ouderenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te tillen.

We richten ons op de uitbreiding van de voorraad geschikte zelfstandige woningen en de transformatie van bestaand zorgvastgoed. Daartoe ontwikkelen wij nieuwe woonformules om invulling te geven aan de huidige en toekomstige vraag naar woningen waar mensen zelfstandig maar samen kunnen wonen. Samen met partners in wonen, zorg en dienstverlening bereiden wij ons voor op de maatschappelijke gevolgen van de vergrijzing.

In dit position paper beschrijven bestuur en Raad van Commissarissen de activiteiten van Woonzorg Nederland in de periode 2015-2018 op het terrein van omgeving, koers en organisatie.

### Waar komt Woonzorg Nederland vandaan?

Woonzorg Nederland komt uit een roerige periode, waarin de aandacht voornamelijk uitging naar het (bestuurlijke) perspectief voor Woonzorg Nederland en daardoor minder naar de inhoudelijke koers en de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. In de laatste visitatie (augustus 2016) is in de position paper en de recensie van de visitatiecommissie stilgestaan bij deze omstandigheden.

Sinds 2008 vormden Woonzorg Nederland en zorgorganisatie Espria een personele unie. Toen de nieuwe Woningwet werd ingevoerd was deze samenwerking niet langer toegestaan. Terwijl gestart werd met het ontvlechten van Woonzorg Nederland en Espria, verkende Woonzorg Nederland de mogelijkheid om zich te verbinden aan Habion, de andere grote seniorenhuisvester in Nederland.

Gedurende deze periode werd Woonzorg Nederland bovendien gereorganiseerd. De omvang van de organisatie werd teruggebracht van ca. 500 FTE naar ca. 250 FTE, waarbij onder meer de projectontwikkelingspoot en het eigen onderhoudsbedrijf verdwenen. Ook de bestuurlijke inrichting veranderde; het aantal bestuurders werd teruggebracht en de gehele laag van directeuren verdween.

De mogelijke fusie tussen Woonzorg Nederland en Habion werd in een gevorderd stadium onderdeel van het publieke debat. Dit leidde er uiteindelijk toe dat de fusiegesprekken in het voorjaar van 2015 werden stopgezet. Vervolgens werd de ontvlechting van Woonzorg Nederland

en Espria op 1 juni 2015 een feit. De bestuurder van Espria bleef als interim-bestuurder aan bij Woonzorg Nederland.

Zo kwam Woonzorg Nederland medio 2015 voor de uitdaging te staan om een autonome koers te zetten. De raad van commissarissen heeft besloten om, mede gegeven de veranderende context van Woonzorg Nederland, een onderzoek uit te voeren naar de toekomst en continuïteit van Woonzorg Nederland als landelijke, categorale corporatie. Het onderzoek bevestigde de expertise en toegevoegde waarde van Woonzorg Nederland. Zowel vanuit de markt als vanuit de politiek bleek de behoefte aan een specialist op het terrein van seniorenhuisvesting, met specifieke kennis en expertise en met innovatiekracht. Ook bleek uit de analyse de noodzaak voor een heldere nieuwe koers en voor het versterken van de executiekracht en van de lokale herkenbaarheid.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek naar de toekomst van Woonzorg Nederland heeft de raad van commissarissen de keuze gemaakt om, met Woonzorg Nederland als zelfstandige organisatie verder te gaan onder leiding van een nieuw tweehoofdig bestuur. De keuze is ook gemaakt om de landelijke dekking van Woonzorg Nederland vast te houden.

Eind 2015 verzocht de Autoriteit Woningcorporaties Woonzorg Nederland om een verbeterplan op te stellen voor de implementatie van de keuzes inzake het besturingsmodel en de organisatiestructuur. In dit plan zijn acties beschreven ten behoeve van onder meer de optimalisatie van de financiële functie, de interne beheersing, de (externe) informatievoorziening, de toetsing van (des)investeringsvoorstellen, cultuur en integriteit. Dit verbeterplan is een belangrijke leidraad geweest voor de raad van commissarissen en het bestuur in de jaren daarna.

### **Een nieuwe ambitieuze koers**

Het nieuwe bestuur startte op 1 augustus 2016 met de opgave om een nieuwe, autonome koers voor Woonzorg Nederland uit te zetten en de organisatie klaar te maken voor de toekomst. Het bestuur heeft zich ten doel gesteld om een nieuw ondernemingsplan op te stellen, de relatie met de omgeving te versterken en de cultuur en het vertrouwen in de organisatie te herstellen.

De eerste stap die gezet is, is het herijken van de strategie. Bij het maken van de strategie is de landelijke spreiding van Woonzorg Nederland bewust herbevestigd. Er is een uitgebreid klantonderzoek gedaan waarin in de samenstelling en de behoeften van onze doelgroep in kaart zijn gebracht. Ook heeft het bestuur de contacten met onze zakelijke huurders, veelal zorgorganisaties, geïntensiveerd. Door medewerkers en met inbreng van partijen om ons heen is het toekomstperspectief en de koers van Woonzorg Nederland voor de periode 2017-2022 beschreven in het ondernemingsplan 'Samen zelfstandig wonen met een plus'. Wetende dat Woonzorg Nederland van ver moet komen hebben bestuur en Raad van Commissarissen de lat hoog gelegd in het ondernemingsplan en de daarop volgende jaarplannen. De ambitie: de ouderenhuisvesting in Nederland samen met anderen op een hoger plan brengen. Gezien onze landelijke positie en onze ervaring in de ouderenhuisvesting, zien wij dit als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en onze 'license to operate'. We huisvesten 5% van de 65-plussers uit de doelgroep sociale huur en bezitten 10% van het Nederlandse zorgvastgoed. De bedoeling is om dit aandeel te behouden. Dat betekent een uitbreiding, gegeven de groeiende markt.

Naast het herijken van de strategie is een sterke impuls gegeven aan de versterking van de organisatie. Het bestuur concludeerde dat er te hard was gesneden in de reorganisaties. Ook werd duidelijk dat, in de hiervoor geschetste periode, de aandacht te beperkt is uitgegaan naar de ontwikkeling van medewerkers en de professionalisering van de organisatie en dat processen en systemen onvoldoende zijn onderhouden. Woonzorg Nederland heeft daardoor een achterstand opgelopen ten aanzien van onze omgeving. Er is een traject gestart gericht op de ontwikkeling van

de organisatie waarin is gekeken naar de benodigde capaciteit qua formatie, de ontwikkeling van medewerkers en de verbetering van de samenwerking en de cultuur in de organisatie. Dit is hard nodig om te kunnen (blijven) voorzien in wat de omgeving van Woonzorg Nederland vraagt. De organisatie is geleidelijk aan versterkt met ca. 40 FTE. In programma's door en voor medewerkers is aandacht besteed aan het herstel van het vertrouwen, de omslag van cultuur en gedrag, kernwaarden en de verbetering van de samenwerking.

Op financieel vlak heeft het bestuur een omslag in gang gezet. In de voorgaande periode, die ook economisch gezien een ander karakter had, werden de middelen hoofdzakelijk gebruikt om leningen af te lossen. Er is een impuls gegeven aan de professionalisering van het asset management om de investeringen in de bestaande voorraad en de verduurzaming van de portefeuille op stoom te brengen. Ook is in het kader van de ambities uit het ondernemingsplan ingezet op de uitbreiding van de portefeuille, waarmee een impuls is gegeven aan de investeringsopgave.

### **Versterken van de organisatie en bouwen aan een passende portefeuille**

Vanaf 2018 zijn we geleidelijk aan gaan uitbouwen. We hebben ons gericht op de versterking van de relaties met onze omgeving, de vertaling van het ondernemingsplan naar de praktijk en de verdere ontwikkeling organisatie.

Het bestuur heeft geïnvesteerd in de relaties met de ministeries van zowel BZK als VWS om kennis te delen en om belemmeringen die we in de praktijk ervaren onder de aandacht te brengen. We informeren alle gemeenten waar we bezit hebben jaarlijks over onze voornemens, met een uitnodiging tot gesprek. Daar nodigen we ook de betreffende bewonerscommissies voor uit (indien aanwezig). Bij het sluiten van prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties is de focus gelegd op de gemeenten met de grootste opgaven en/of degelijk gearticuleerd beleid rond het tegemoet treden van de vergrijzing. In elk geval met die gemeenten willen we komen tot meerjarige afspraken. Uitdaging ligt in het maken van afspraken over onderwerpen die onze beloften in het bijzonder raken: over de verdeling van de woningen met het oog op 'samenredzaamheid', over het organiseren van de plus waar het gaat om voorzieningen, faciliteiten en ondersteunen van gemeenschapsvorming en over het realiseren van nieuwe woonformules. Voor 2019 en verder ligt de nadruk nog meer op de 'koplopers' bij gemeenten en zorgaanbieders. Dit moet leiden tot 'coalitions of the willing' in het realiseren van nieuwe formules.

Het bestuur is gestart met het organiseren van dialogen in de regio om onze analyse en visie op de ontwikkeling van de ouderenhuisvesting in die regio te toetsen en de banden met partners aan te halen. Een bijzonder voorbeeld daarvan is de aardbevingsregio in Groningen, waar Woonzorg Nederland een belangrijke rol heeft gespeeld in de totstandkoming van de visie (Bevings-) bestendige zorg Groningen.

In navolging op het uitgebreide onderzoek onder bewoners in 2017 is in 2018 ook de tevredenheid van onze zakelijke huurders gemeten met als doel onze dienstverlening te kunnen verbeteren. Zoals verwacht zijn onze zakelijke huurders gegeven de focus van Woonzorg Nederland in de afgelopen jaren kritisch op onze dienstverlening, ondanks de positieve ontwikkelingen die zij signaleren. Er ligt nog een stevige opgave.

Het ondernemingsplan is vertaald in een innovatieagenda, een duurzaamheids-programma en in kaders voor vastgoedsturing. Het ondernemingsplan is vertaald in een wensportefeuille en in deelportefeuilles. Deze deelportefeuilles geven per regio richting aan de ontwikkeling van de woonportefeuille in de betreffende regio, rekening houdend met de ontwikkeling van de vraag en het aanbod in de betreffende regio. Er zijn regieteam gevormd met vertegenwoordigers vanuit

vastgoed, klant en onderhoud die de prestatie in de deelportefeuilles integraal sturen. De innovatieagenda richt de innovaties op die punten die voor het realiseren van de beloften cruciaal zijn: veiligheid, woonconcepten die gemeenschapsvorming ondersteunen en mogelijkheden om wonen, faciliteiten en (mantel-) zorg beter met elkaar te verbinden, onder andere met nieuwe technieken. We hebben meer dan gemiddeld aandacht voor veiligheid vanwege onze bijzondere doelgroep en dragen bij aan de duurzaamheidsopgave in de sector waarvoor wij een programma gericht op het realiseren van een gemiddeld energielabel B zijn gestart.

Na het eerste herstel van de formatie heeft het bestuur een Routekaart op de Organisatieontwikkeling opgesteld met daarin een perspectief op de medewerker van de toekomst en op de verschillende afdelingen. Het rollenmodel is geïntroduceerd waarin, aanvullend op het functiehuis, talenten van medewerkers de aandacht krijgen. Daarnaast wordt ingezet op de samenwerking binnen en tussen teams in het programma "team of teams". In het bijzonder hebben we gekeken naar de rol van onze bewonersconsulent. Ongeveer de helft van onze medewerkers is bewonersconsulent en is in onze wooncomplexen aanwezig als eerste aanspreekpunt voor onze bewoners. Dit is een zeer waardevol onderdeel van onze dienstverlening. Het bestuur werkt toe naar een sterkere verankering van Woonzorg Nederland in de lokale netwerken, waarin de bewonersconsulent een belangrijke rol speelt. Tegelijkertijd wordt de bewonersconsulent 'afgeleid' met veel verschillende administratieve taken. In een project door en voor bewonersconsulenten werken we aan de optimalisatie van deze rol om meer tijd vrij te kunnen maken voor bewoners en de rol in het lokale netwerk.

Buiten het benodigde herstel van de formatie constateerde het bestuur ook dat er veel 'achterstallig onderhoud' was aan processen, systemen en data. Procesbeschrijvingen waren verouderd geraakt en door de reorganisaties waren rollen en verantwoordelijkheden vertroebeld of onvoldoende belegd. Na het verstevigen van de formatie, het herstel van vertrouwen in de organisatie en het verbeteren van de samenwerking, kon de slag worden gemaakt naar procesverbetering. De procesbeschrijvingen zijn vernieuwd en met gebruik van lean methodes zijn medewerkers aan de slag gegaan met de verbetering van processen. Dit is niet op enig moment 'af' maar moet een onderdeel worden van een cultuur van continu verbeteren. De verbetering van de kwaliteit en betrouwbaarheid van met name de vastgoeddata is hierin een belangrijk aandachtspunt. Na de eerste verbeteringen binnen processen kan de organisatie in 2019 de stap zetten naar de optimalisatie van systemen en meer vergaande digitalisering.

Wat betreft de beoogde verandering in de portefeuille lag het accent de afgelopen periode op het scherp in kaart brengen en aanpakken van de opgaven in de bestaande voorraad. Dit heeft geleid tot een programma voor aanpak (transformatie, sloop-nieuwbouw) van met name zorgpanden en een programma label B voor de verduurzaming van woningen. Het programma label B is inmiddels goed op stoom. De aanpak van zorgpanden gebeurt in samenwerking met zorgpartijen, wat van invloed is op aanpak en planning.

We hebben eisen geformuleerd waaraan al onze panden ten minste moeten voldoen om geschikt te zijn voor onze doelgroep. Dit hebben we gevat onder de formule G'oud. Daarnaast hebben we een aantal formules ontwikkeld rekening houdend met een variëteit aan wensen. Voorbeelden zijn het Blokkerhuis gericht op ontmoeting in de buurt, de Stadsveteranen voor senioren die bewust kiezen voor het delen van faciliteiten en voor compact wonen in de levendigheid van de stad, en G'oud geregeld voor de senior die nog geen (zware) zorg nodig heeft, maar wel de veiligheid wenst van aanwezigheid van 24 uur zorg op afroep.

Panden die niet passend (te maken) zijn voor onze doelgroep stoten we af waarmee ruimte ontstaat voor acquisitie. Er is bewust voor gekozen eerst de bestaande voorraad onder handen te

nemen. Daardoor is uitbreiding van de portefeuille tot op heden slechts beperkt aan de orde gekomen. We voeren momenteel gesprekken met gemeenten en partners om de productie ook op dat vlak op te kunnen voeren.

Op het vlak van betaalbaarheid en keuzevrijheid zijn streefhuren aangepast, is tweehurenbeleid ingevoerd en worden op dit moment verdeelregels onder de loep genomen om ongewenste schotten waar mogelijk weg te nemen.

### **Mid term ondernemingsplan en doorontwikkeling organisatie**

In 2020 is het ondernemingsplan 'Samen zelfstandig wonen met een plus' (2017 – 2022) halverwege. Er is een mid term evaluatie van het ondernemingsplan gemaakt als terugblik op de afgelopen periode en met name een aanscherping van de strategie voor de resterende jaren. De maatschappelijke aandacht voor seniorenhuisvesting is toegenomen en de veranderingen in de omgeving van Woonzorg Nederland gaan snel. Reden om in de mid term op het ondernemingsplan drie belangrijke aanscherpingen te doen: we zetten nog steviger in op de uitbreiding van de portefeuille, we creëren ruimte in ons aanbod voor mensen met een middeninkomen en we gaan specifiek kijken naar een goede balans in de samenstelling van onze complexen.

Onderdeel van de aanscherping van de strategie is ook de verdere ontwikkeling van de organisatie die deze strategie moet waarmaken. In de komende periode willen we de stap maken naar een andere manier van werken en een uiteindelijke organisatievorm waarin het werken in multidisciplinaire teams het wenkend perspectief is.

### **Maatschappelijke visitatie**

In de visitatie over de periode 2011-2014 scoorde Woonzorg Nederland voldoende, maar zag de visitatiecommissie verbeterpotentie voor Woonzorg Nederland waar het ging om de stabiliteit in de organisatie, het contact met belanghebbenden en de herkenbaarheid Woonzorg Nederland, de implementatie van de Woningwet en de invulling van prestatieafspraken, de geschiktheid en betaalbaarheid van het aanbod, en risicobeheersing.

In de periode die volgde heeft Woonzorg Nederland een enorme omslag in gang gezet, die nog gaande is. Op de genoemde aandachtsvelden in de vorige visitatie verwachten bestuur en Raad van Commissarissen dat er een verbetering zichtbaar is.

Tegelijkertijd is de verandering van Woonzorg Nederland geen kwestie van vandaag op morgen. Een nieuwe koers bedenken is één, maar hem ook uitvoeren is twee. De omgeving dwingt Woonzorg Nederland om vanuit achterstand een sprong voorwaarts te maken. De aanloop is genomen. De basis en randvoorwaarden zijn gelegd. De eerste effecten van het werk dat is gedaan om de basis op orde brengen en uit te bouwen zijn zichtbaar en breiden zich verder uit. Tegelijkertijd moet er nog veel werk worden verzet om de beloften voor de toekomst te concretiseren en om onze 'license to operate' gestand te doen. We blijven in ontwikkeling. Het echte resultaat van onze omslag verwachten bestuur en Raad van Commissarissen in de volgende visitatieperiode (2018-2022) te kunnen waarnemen.



## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Hierbij reageren wij als Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur op de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie die in de eerste helft van 2020 bij Woonzorg Nederland is uitgevoerd.

Graag spreken wij allereerst onze waardering uit richting de visitatiecommissie van Ecorys voor de plezierige samenwerking en de zorgvuldige wijze waarop de visitatie is uitgevoerd. Wij complimenteren Ecorys voor het feit dat de visitatiecommissie erin geslaagd is om het onderzoek goed uit te voeren en af te ronden ondanks de uitbraak van het coronavirus in Nederland, die begrijpelijkerwijs de dagelijkse praktijk bij vele te interviewen partijen in hoge mate is gaan beheersen.

De visitatie is uitgevoerd over de periode 2015-2019. Dit is een periode waarin Woonzorg Nederland erg in beweging was. Na de ontvlechting van zorgorganisatie Espria in 2015, startte in 2016 een nieuw bestuur bij Woonzorg Nederland met de opgave om voor Woonzorg Nederland een zelfstandige, eigen koers uit te zetten en de organisatie klaar te maken voor de toekomst. Met de ambitie om de seniorenhuisvesting in Nederland op een hoger plan te brengen is in de jaren die volgden hard aan gewerkt aan het uitbreiden, verjongen en verduurzamen van de woningportefeuille, het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten die inspelen op de behoeften van de doelgroep, het verbeteren van de relatie met zakelijke huurders (zorginstellingen) en het versterken en ontwikkelen van de organisatie.

We zijn, gegeven deze inzet, tevreden met de kwalificatie die de visitatiecommissie Woonzorg Nederland geeft als een gedreven en professionele ouderenhuisvester met een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de huisvesting van de doelgroep, die het leveren van maatschappelijke meerwaarde op het vizier heeft staan.

In de voorgaande visitatie over de periode 2011-2014 scoorde Woonzorg Nederland voldoende, maar zag de toenmalige visitatiecommissie ruimte voor verbetering waar het ging om de stabiliteit in de organisatie, het contact met belanghebbenden en de herkenbaarheid van Woonzorg Nederland, de implementatie van de Woningwet en de invulling van prestatieafspraken, de geschiktheid en betaalbaarheid van het aanbod, en risicobeheersing. De huidige visitatiecommissie constateert dat Woonzorg Nederland duidelijk en succesvol met de verbeterpunten aan de slag is gegaan. De ingezette acties hebben positief effect gehad en dat is terug te zien in de waardering van bewoners, stakeholders en medewerkers.

We zijn tevreden met het feit dat de visitatiecommissie deze verbeteringslag constateert en dat dat Woonzorg Nederland in deze visitatie op de getoetste onderdelen (ruim) voldoende tot goed scoort. De visitatiecommissie constateert dat Woonzorg Nederland de organisatorische en financiële randvoorwaarden op orde heeft gebracht en dat er zichtbaar veel aandacht is besteed aan betaalbaarheid, de ontwikkeling van woonconcepten, de uitbreiding van de portefeuille en het verbeteren van de relaties met belanghebbenden. Wij beschouwen dit als een bevestiging van de eerste resultaten op de route die we hebben ingezet.

Tegelijkertijd is er voldoende ruimte voor verdere verbetering. De visitatiecommissie constateert herkenbare uitdagingen en geeft ons daarvoor bruikbare aanbevelingen mee.

De belangrijkste uitdaging die de visitatiecommissie voor Woonzorg Nederland ziet is het stakeholdermanagement, waarbij in het bijzonder de relatie met het Landelijk Huurders Platform (het LHP), de daarbij aangesloten bewonerscommissies en de belanghebbenden in Noord-Nederland

worden genoemd. De visitatiecommissie benoemt dat sommige van de geïnterviewden nog steeds een grote afstand ervaren tussen henzelf en de contactpersoon van Woonzorg Nederland.

Gezien de geografische spreiding en het grote aantal partijen<sup>5</sup> waarmee Woonzorg Nederland te maken heeft, is het goed inrichten van het stakeholdermanagement een uitdaging. Het afgelopen jaar hebben we daarvoor de ambities, accenten en werkwijzen vastgelegd in ons alliantiebeleid, zoals ook uiteengezet in de position paper. De komende periode is er in het bijzonder aandacht voor bewonersparticipatie, voor de relatie met de zakelijke huurders (zorgpartijen) en voor samenwerking in de lokale keten, in het bijzonder met de gemeenten.

De relatie met het LHP vraagt extra aandacht na de bestuurswisseling bij het LHP eind 2019. Met het nieuwe bestuur wordt constructief overlegd over de professionalisering, samenwerking en rolverdeling. We realiseren ons dat het voor het LHP een uitdaging is de belangen van de grote diversiteit aan bewoners(commissies) in hun specifieke lokale context te behartigen. Deze verkenning gaat dan ook in op bewonersparticipatie in bredere zin, in het bijzonder de rol van de bewonerscommissies. We hebben er vertrouwen in dat deze gezamenlijke verkenning zal leiden tot een betere samenwerking en tot de professionalisering van de huurdersvertegenwoordiging.

De zorgpartijen die bij ons huren zijn niet alleen 'zakelijke huurders' maar ook partners in het realiseren van onze ambities. We werken gericht aan het verbeteren van de relatie met deze partners en kijken daarbij ook naar de kansen om de samenwerking in het lokale netwerk te versterken. We streven immers naar afspraken met niet alleen gemeenten en bewonerscommissies, maar ook met aanbieders van zorg en welzijn. Daarbij herkennen we de aanbeveling van de visitatiecommissie om bij het maken van prestatieafspraken de lokale context nog beter te bewaken. Bij het maken van prestatieafspraken leggen we de focus op de gemeenten met de grootste opgaven en/of degelijk gearticuleerd beleid ten aanzien van de vergrijzing. Dat zijn eveneens de gebieden waar we sterker inzetten op het delen van visie en expertise. Een wens die we ook in de interviews voor de visitatie terug zagen.

Zoals wij ook in de position paper schreven is de verandering van Woonzorg Nederland geen kwestie van vandaag op morgen. Een nieuwe koers bedenken is één, maar hem ook uitvoeren is twee. De basis is gelegd, maar er moet nog veel werk worden verzet om de beloften voor de toekomst te concretiseren en om onze 'license to operate' gestand te doen.

De komende jaren ligt onze focus, naast het verduurzamen van onze vastgoedportefeuille, de sloop en vervangende nieuwbouw en de voorgenomen uitbreiding van de onze voorraad, ook op het behouden van de huidige relatief goede kwaliteit van onze bestaande voorraad. De visitatiecommissie merkt hierover op dat er stappen zijn gezet, maar vraagt zich af of verdere verhoging van onderhoudsbudgetten niet wenselijk is.

Het behouden van de huidige kwaliteit van het bezit, met een effectieve inzet van de hiervoor noodzakelijke middelen, heeft onze continue aandacht. Het totaal van de gerealiseerde onderhoudslasten is in de periode 2014-2019 gecorrigeerd voor inflatie reeds met ca 20% toegenomen.

Er is in dit kader op initiatief van het Bestuur in de zomer van 2019 ook een extern onderzoek uitgevoerd naar de omvang van het benodigd budget aan middelen om het behoud van de huidige kwaliteit van het bezit te kunnen borgen, gegeven het bijzondere karakter van ons type vastgoed. Dat onderzoek biedt, samen met de conditiemetingen voor de bepaling van de kwaliteit van ons bezit, belangrijke informatie voor het bepalen van en sturen op het behouden van de huidige kwaliteit,

---

<sup>5</sup> Woonzorg Nederland is actief in bijna 170 gemeenten, verhuurt aan bijna 100 zakelijke huurders, werkt samen met o.a. de ministeries van BZK, VWS en diverse koepel- en belangenorganisaties.

afgezet tegen de operationele onderhoudswerkzaamheden die hiervan afgeleid worden uitgevoerd en afgezet tegen de hiervoor optimale benodigde inzet van middelen.

Ook het verjongen en verduurzamen van de portefeuille, het realiseren van de formules en het zorgen voor een nog betere balans in de samenstelling van onze complexen zijn uitgangspunten van het beleid. Daarnaast is een belangrijk thema de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen voor mensen die aangewezen zijn op het specifieke vastgoed van Woonzorg Nederland en niet op de markt terecht kunnen. Tot slot zijn de verdere ontwikkeling van de organisatie en modernisering van onze manier van werken belangrijke randvoorwaarden om de strategie te realiseren.

We blijven in beweging. De aanbevelingen die de visitatiecommissie ons meegeeft, nemen we graag ter harte in de verdere ontwikkeling van Woonzorg Nederland in de komende jaren.

Tot slot bedanken wij hierbij graag alle gemeenten, zorginstellingen, huurders en andere betrokkenen die hebben meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie bij Woonzorg Nederland.

Namens Woonzorg Nederland,

Roel Steenbeek  
Voorzitter Raad van Commissarissen

Cees van Boven  
Voorzitter Raad van Bestuur

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Woonzorg Nederland

Naam	Functie
De heer Van Boven	Directeur-bestuurder (bestuursvoorzitter)
De heer Pureveen	Directeur-bestuurder (CFO)
De heer Steenbeek	Voorzitter Raad van Commissarissen
Mevrouw Bisschop	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw van der Waal	Lid Raad van Commissarissen
De heer Van der Kieft	Lid Raad van Commissarissen
De heer Schneiders	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Van Grinsven	Manager Strategie & Organisatie
De heer Palmboom	Adviseur Strategie en Innovatie
Mevrouw Joustra	Bestuurssecretaris

## Belanghebbenden

Naam	Functie	Organisatie
<b>Huurdersvertegenwoordiging</b>		
De heer Roza	Voorzitter	Landelijk Huurders Platform
Mevrouw van Vliet	Secretaris	
De heer Verhaaff	Penningmeester	
De heer Bol	Vice-voorzitter en 2 <sup>e</sup> penningmeester	
Mevrouw Walkate	Lid	
De heer van Delden	Lid	
De heer Kolenbrander	Voormalig voorzitter	
De heer Hemke	Voormalig lid	
<b>Gemeenten</b>		
Mevrouw Koers	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Amsterdam
Mevrouw Van Sluijs	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Amsterdam
Mevrouw Harinandansingh	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Capelle aan den IJssel
De heer De Geest	Wethouder Wonen	Gemeente Deventer
Mevrouw Schoorlemmer	Bestuurssecretaresse	Gemeente Deventer
Mevrouw Van Oosten	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Enschede
De heer Schollema	Wethouder Volksgezondheid en Welzijn	Gemeente Loppersum
De heer Kroese	Wethouder Wonen	Gemeente Purmerend
De heer Rotgans	Wethouder Gezondheidszorg en welzijn	Gemeente Purmerend
Mevrouw De Groot	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Purmerend
Mevrouw Van Gils	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Tilburg
Mevrouw Buckers	Manager projectmanagementgroep Ruimte	Gemeente Utrecht
De heer Van der Lee	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Utrecht
De heer Mouktadillah	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Utrecht
Mevrouw Mutluer	Wethouder Wonen en Bouwen	Gemeente Zaanstad
De heer Bluijs	Wethouder Volkshuisvesting	Gemeente Zandvoort
<b>Overige belanghebbenden</b>		
De heer Hogenboom	Directeur-bestuurder	De Posten
Mevrouw Castelijns	Directeur Services	Florence
De heer Boerenfijn	Directeur-bestuurder	Habion
Mevrouw Sijpkens	Directeur-bestuurder	Humanitas Deventer
De heer Stoter	Voorzitter Raad van Bestuur	Kennemerhart
Mevrouw Mossel	Directeur-bestuurder	NNCZ
De heer Nuijens	Manager Bouwzaken	Stichting Opbouw
De heer Van der Lem	Manager Vastgoed	Zorgcirkel
Mevrouw Hartemink	Voorzitter Raad van Bestuur	Zorggroep Almere
De heer Van Wijk	Directeur-bestuurder	Zorggroep Amsterdam Oost
Mevrouw Ybema	Voorzitter Raad van Bestuur	Zonnehuisgroep Noord
De heer Van Zwam	Programmamanager huisvesting	Zonnehuisgroep Noord

## Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woonzorg Nederland hebben.

Rotterdam, 1 januari 2020

Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

Rotterdam, 1 januari 2020

Maarten Nieland

### Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

Rotterdam, 1 januari 2020

Robert Kievit



## Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Erik van Ossenbruggen verklaart hierbij dat de visitatie van Woonzorg Nederland in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Erik van Ossenbruggen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Erik van Ossenbruggen geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Erik van Ossenbruggen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonzorg Nederland.

Rotterdam, 1 januari 2020

Erik van Ossenbruggen

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

Maarten Nieland

## Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

## Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

## Huidige functie:

Principal Consultant



## Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

## Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

## Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

## Secretaris

Robert Kievit

### Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

### Huidige functie:

Senior Consultant



### Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

### Loopbaan:

Sinds 2015	Senior Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

### Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

## Commissielid

Erik van Ossenbruggen

### Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

### Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

### Huidige functie:

Consultant



### Onderwijs:

2013 - 2015	Master Economische geografie, Universiteit Utrecht
2010 - 2013	Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht
2004 - 2010	Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel

### Loopbaan:

Sinds 2018	Consultant stedelijke en regionale ontwikkeling, Ecorys
2015 - 2018	Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht
2014 - 2014	Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht

### Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's werken en wonen vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tevens houdt hij zich bezig met evaluatieonderzoeken. Tot zijn uitgevoerde onderzoeken behoren: evaluaties van organisaties zoals woningcorporaties en universiteiten, woningmarktonderzoeken, economische haalbaarheidsstudies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

<p>Ambities en Presteren naar Opgaven</p>	<p>Position paper in het kader van de visitatie Position paper – Huisvesting voor ouderen met zware zorgbehoefte Bod prestatieafspraken 2017/2018/2019 Overzicht aanvullende prestatieafspraken Woonzorg Nederland Ondernemingsplan 2014-2018 Ondernemingsplan 2017-2022 Wensportefeuille 1.0 Wensportefeuille 2.0 Programma Label B – 2018 Veiligheidsbeleid Woonzorg Nederland Notitie Integraal huurbeleid WZN 2019 Jaarplannen 2017 t/m 2019 Jaarverslagen 2016 t/m 2019 Kwartaalrapportages 2018 en 2019 Midterm review ondernemingsplan Brochure Innoveren in seniorenhuisvesting: 'Samen op zoek naar nieuwe formules' Convenant – Het Groninger Zorgakkoord, 11 maart 2019 Convenant – Samenwerkingsovereenkomst Zonnehuisgroep Noord</p>
<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Verslagen van overleg met belanghebbenden LHP in samenhang 2020, visie en missie van het LHP Rapport 'Bewoners aan zet' (uitkomsten van de enquête die het LHP onder bewonerscommissies heeft uitgezet in mei 2020) Klantonderzoek - Ken je klant 2017 cluster- en totaalrapportage Klantonderzoek Zakelijke huurders 2018 Aedes benchmark onderdeel Klantoordeel</p>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW 2015-2018 Aedesbenchmarkcentrum (ABC): onderdeel doelmatigheid Jaarverslagen en jaarrekeningen 2016 t/m 2019 Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages 2018 en 2019 Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet, onder andere investeringsstatuut Woonzorg Nederland, treasury jaarplannen, risicoanalyse zorgvastgoed Rebel Groep en diverse projectinvesteringsbesluiten.</p>
<p>Governance van maatschappelijk presteren</p>	<p>Ondernemingsplan 2014-2018 Ondernemingsplan 2017-2022 Alliantiebeleid Woonzorg Nederland Jaarplannen 2017 t/m 2019 Jaarverslagen 2015 t/m 2019 Aw Governance-inspectie 2018 Toezichtvisie 2019 Verslagen vergaderingen regieteam, MT en RvC 2017 t/m 2019</p>



## Bijlage 7: Prestatietabel

### Thema 1: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer															
<p><b>Huurverhoging:</b> Woonzorg Nederland topt bij de jaarlijkse huurverhoging de huur van sociale huurwoningen af op de liberalisatiegrens. De overheid biedt corporaties echter de mogelijkheid om boven deze grens uit te komen. Ondanks de bevroren liberalisatiegrens wordt het aftoppingsbeleid gehandhaafd (algemene PA 2017).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft conform de afspraak gehandeld.</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7															
<p><b>Huurverhoging:</b> Om de voorspelbaarheid van de huren te vergroten heeft Woonzorg Nederland de bandbreedte voor de huurverhoging voor de jaren 2018 en 2019 vastgelegd. Voor de zittende huurders van sociale huurwoningen is de huurverhoging gemiddeld over het hele bezit van Woonzorg Nederland maximaal inflatie + 0,5% en voor zittende huurders in de vrije sector maximaal inflatie + 1% (algemene PA 2018).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft jaarlijks de huren conform de opgave verhoogd, de inflatie volgend. Er is niet gedifferentieerd op basis van inkomen. De verhogingen per jaar bedroegen:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sociale huursector</th> <th>Vrije sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• 2016:</td> <td>0,6%</td> <td>2,6%</td> </tr> <tr> <td>• 2017:</td> <td>0,5%</td> <td>1,0%</td> </tr> <tr> <td>• 2018:</td> <td>1,3%</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>• 2019:</td> <td colspan="2">Zie onderstaande uitleg</td> </tr> </tbody> </table> <p>In 2018 was de huurverhoging lager dan inflatie. Voor woningen in de vrije sector staat de streefhuur gelijk aan de markthuur. Omdat veel vrije sectorwoningen in 2018 reeds voor (bijna) markthuur werden verhuurd is de huuraanpassing van deze woningen met 0,8% lager dan die van de sociale huurwoningen (JV 2018, p. 44).</p> <p>Ook voor intramuraal vastgoed zijn de huren conform de ontwikkeling van de inflatie verhoogd, in 2017 en 2018 met respectievelijk 1,3% en 1,4%. De kapitaallasten zijn aangepast conform de contractueel overeengekomen methodiek van rente en afschrijving.</p> <p>In 2019 werd de huuraanpassing gebaseerd op de afstand tussen de actuele huur en de maximale huur. Bij een kale huur lager dan 85% van de maximale huur bedroeg de huuraanpassing in 2019 inflatie (1,6%) + 0,5%. Bij een kale huur van 98% of hoger van de maximale huur werd geen huuraanpassing doorgevoerd. Zelfstandige woningen met een tussenliggende huur kregen een huuraanpassing van alleen het inflatiepercentage. Voor het hele bezit bedroeg de stijging van de huursom (huuraanpassing voor zittende huurders en naar aanleiding van mutaties) in 2019 1,5%. Dit was ongeveer gelijk aan de inflatie.</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>		Sociale huursector	Vrije sector	• 2016:	0,6%	2,6%	• 2017:	0,5%	1,0%	• 2018:	1,3%	0,8%	• 2019:	Zie onderstaande uitleg		7
	Sociale huursector	Vrije sector															
• 2016:	0,6%	2,6%															
• 2017:	0,5%	1,0%															
• 2018:	1,3%	0,8%															
• 2019:	Zie onderstaande uitleg																

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Huurverhoging:</b></p> <p>De woningen van Woonzorg Nederland verschuiven niet in huurklassen (&lt;1ste aftopping, 1ste aftopping - liberalisatie, &gt;liberalisatie) (PA gemeente Waalwijk 2018-2023).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft conform de opgave gepresteerd.</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Aandeel betaalbare woningen:</b></p> <p>Belangrijk is dat de sociale huurwoningen betaalbaar zijn voor de doelgroep. De huur is daarin de belangrijkste component. Woonzorg Nederland hanteert een landelijke verdeling waarbij 70% van haar zelfstandige woningen een huur onder de eerste aftoppingsgrens heeft. Dit percentage verschilt per regio. Begin 2018 is het huurbeleid herijkt met een streefpercentage per regio, rekening houdend met de vraag in de betreffende regio, het karakter van het bezit en het aanbod van andere in die regio werkzame corporaties (algemene PA 2018).</p>	<p>Woonzorg Nederland had voldoende betaalbare woningen gedurende de visitatieperiode. Per jaar was de samenstelling van de voorraad als volgt. Het betreft de totale voorraad – regionaal verschillen de percentages.</p> <p style="text-align: right;">Aandeel tot 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 70,9%</li> <li>• 2017: 70,0%</li> <li>• 2018: 69,1%</li> <li>• 2019: 69,5%</li> </ul> <p>(JV 2016, p. 50; JV 2017, p. 36; JV 2018, p. 43; JV 2019, p. 31)</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Betaalbaarheid:</b></p> <p>In Amstelveen start Woonzorg Nederland in 2019 met een pilot van haar zogeheten 'twee huren beleid' voor zorggeschikte woningen. Indien een huishouden met een zorgbehoefte en een inkomen onder de huurtoeslaggrens reageert op een zorggeschikte woning met een huur boven de eerste aftoppingsgrens en onder de liberalisatiegrens topt Woonzorg Nederland de huur in deze situatie af op de eerste aftoppingsgrens (PA gemeente Amstelveen 2019, p. 1).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft conform de opgave gehandeld. Landelijk gaat het om 3.165 woningen met een streefhuur boven de aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening, bijvoorbeeld aanleunwoningen bij een intramuraal complex. Voor zorgbehoevende ouderen die hier graag willen wonen, maar een te laag inkomen hebben om ervoor in aanmerking te komen, verlaagt Woonzorg Nederland de huur tot beneden de eerste aftoppingsgrens. Zo komen de woningen alsnog voor hen beschikbaar. Woonzorg Nederland verlaagt de huur niet als mensen voldoende vermogen hebben. Voor deze toewijzingen wordt de 5% uitzonderingsruimte in het passend toewijzen benut (JV 2019, p. 32).</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Woonlasten:</b></p> <p>Woonzorg Nederland kijkt bij betaalbaarheid ook naar servicekosten en energielasten. Via investeringen in duurzaamheid gaat Woonzorg Nederland bijdragen aan een reductie van de woonlasten (algemene PA 2018).</p>	<p>Woonzorg Nederland kijkt in het kader van betaalbaarheid kritisch naar de servicekosten. Bij het prioriteren van duurzaamheidsmaatregelen wordt rekening gehouden met de panden waar de woonlasten hoog zijn.</p> <p>Sinds 2017 heeft Woonzorg Nederland een Woonlastenwijzer waarmee (toekomstige) bewoners op</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>haar website kunnen laten berekenen of een woning voor hen betaalbaar is. Deze Woonlastenwijzer is samen met het NIBUD ontwikkeld. In 2018 is de Energy Portal geïntroduceerd. Daarmee heeft Woonzorg Nederland meer grip gekregen op de collectieve energieaansluitingen voor verwarming en elektra, op het functioneren van de meters en het gebruik. Ook dit helpt bij het terugdringen van de totale woonlasten van de huurders (JV 2018, p. 43).</p> <p>Tot en met 2018 heeft Woonzorg Nederland geen huurverhoging doorgevoerd bij verduurzamingsmaatregelen. Sinds 2019 gebeurt dat wel voor zittende huurders, conform de vergoedingentabel van Aedes. Desondanks is het streven is dat de totale woonlasten voor zittende huurders niet omhoog gaan na verduurzaming.</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de extra inspanningen voor woonlastenreductie (Woonlastenwijzer, Energy Portal, tot 2018 geen huurverhoging bij verduurzaming).</p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp betaalbaarheid. De corporatie heeft zich goed ingezet voor voldoende betaalbare sociale huurwoningen voor ouderen. De jaarlijkse huurverhoging was gematigd gedurende de visitatieperiode. Bijzonder is het ontwikkelde twee-huren-beleid van Woonzorg Nederland, om woningen met een streefhuur boven de aftoppingsgrens die meer dan gemiddeld geschikt zijn voor (zware) zorgverlening bereikbaar te maken voor zorgbehoevende ouderen.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,2</b>

## Thema 2: Beschikbaarheid en toewijzing

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Verdeling bezit:</b></p> <p>Tot en met 2017 is 95,5% van de woningen van Woonzorg Nederland een sociale huurwoning. In 2018 stijgt dit naar 97%.</p> <p>Vanaf 2019 wordt de verdeling van bezit naar prijsniveau regionaal gedifferentieerd. Dit doet Woonzorg Nederland vanuit het uitgangspunt dat haar voorraad naar prijsklasse een afspiegeling hoort te zijn van de vraag. Daarbij kijkt Woonzorg Nederland per regio naar haar portefeuille en naar de vraag.</p> <p>(algemene PA 2017, 2018; 2019)</p>	<p>Bijna de gehele portefeuille van Woonzorg Nederland bestaat uit sociale huurwoningen. Het aantal is jaarlijks gegroeid, hoewel het richtgetal van 97% niet gehaald is.</p> <p>Jaarlijks had Woonzorg Nederland de volgende aantallen zelfstandige sociale huurwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 27.883 (95,3%) (JV 2016, p. 50)</li> <li>• 2017: 28.957 (95,1%) (JV 2017, p. 69-103)</li> <li>• 2018: 29.145 (95,3%) (JV 2018, p. 43)</li> <li>• 2019: 29.128 (95,9%) (JV 2019, p. 31)</li> </ul> <p>Regionaal is het beeld uiteenlopend, van 85,4% in cluster 12 (Rijn/Gouwe-Duin &amp; Bollenstreek en Voorschoten) tot 99,0% in cluster 2 (Aa &amp; Merwede en Scheldestromen) (JV 2017).</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Voorraadontwikkeling:</b></p> <p>In de verdeling van de beschikbare woningen kijkt Woonzorg Nederland breder dan inkomen en huurprijs. Woonzorg Nederland houdt rekening met de zorgvraag van bewoners, met het creëren van mogelijkheden voor woongemeenschappen, leefbaarheid en veiligheid (algemene PA 2018).</p> <p>Waar de vraag groeit, wil Woonzorg Nederland hier mede verantwoordelijkheid voor nemen. Voorwaarden zijn dat er dagelijkse voorzieningen beschikbaar zijn en dat er samen met de gemeente en met zorgpartners gewerkt kan worden aan een zorgzame wijk of stad. Het streven is dat de portefeuille van Woonzorg Nederland zich in tien jaar uitbreidt tot zeker 47.000 eenheden. En indien de vraag blijkt en ontwikkelmogelijkheden aanwezig zijn, tot 50.000 eenheden (algemene PA 2018).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft haar verantwoordelijkheid genomen in de groeiende vraag naar (betaalbare) geschikte huurwoningen voor ouderen en zorgbehoevenden.</p> <p>In 2017-2018 is een wensportefeuille opgesteld, die de focus legt op sociale huur. Er is echter door de marktontwikkelingen gekozen voor meer ruimte voor een groter aandeel middenhuur met als doel een grotere variatie. Woonzorg Nederland begrenst het aandeel met het oog op het beperken van de verdringing van de sociale doelgroep. Dit vraagt verankering in de wensportefeuille per regio en uitwerking in huur en toewijzingsbeleid voor dit segment. Het ontwikkelde beleid van Woonzorg Nederland uit zich in een groeiend aantal eenheden – van 42.509 in 2016 naar 43.099 in 2019.</p> <p>Dit heeft Woonzorg Nederland gedaan door aankoop en nieuwbouw van woningen, o.a. De Bouwmeester en De Eijk in Amsterdam en Hoofddorp (261 nieuwbouwwoningen in 2016) en in Bennebroek (29 woningen). In 2017 zijn ook 1.306 zelfstandige seniorenwoningen aangekocht van de Duitse investeerder Patrizia Immobiliën AG. Deze Sunstone portefeuille sloot goed aan op de wensportefeuille.</p> <p>In 2018 zijn geen aankopen of nieuwbouwtoevoegingen gedaan. In 2019 heeft Woonzorg Nederland de volgende complexen opgeleverd als gevolg van nieuwbouw of transformatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Havens, Nooitgedacht (nieuwbouw, intramuraal pand met 48 eenheden);</li> <li>• De Wieken, Zierikzee (transformatie, 37 aanleunwoningen);</li> <li>• Felixoord, Oosterbeek (transformatie, vegetarische woongemeenschap met 22 appartementen);</li> <li>• Hoog Schuilenburg, Almelo (transformatie, 147 appartementen);</li> <li>• Dr. Engelsoord, Maasbracht (transformatie, 61 appartementen).</li> </ul> <p>Desondanks nam de totale voorraad zelfstandige woningen in 2019 af met 230. Dit is het gevolg van de transformatie van complexen van intramuraal naar zelfstandig wonen. Bij dit laatste komen vaak minder zelfstandige eenheden terug dan het aantal intramurale plaatsen. Deze transformaties doet Woonzorg</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Nederland in het kader van het scheiden van wonen en zorg, zoals bij het Coornhertcentrum in Den Haag en Hoog Schuilenburg in Almelo.</p> <p>Woonzorg Nederland concentreert zich op de gebieden waar de schaarste het grootst is, waar voorzieningen beschikbaar zijn of waar de corporatie goede samenwerking heeft of kan opbouwen met gemeenten en aanbieders van zorg en diensten. Bij de verdeling van de beschikbare woningen kijkt men naar meer dan alleen inkomen en huurprijs. Er wordt rekening gehouden met de zorgvraag van bewoners en het creëren van mogelijkheden voor woongemeenschappen.</p> <p>(JV 2016-2019)</p>	
<p><b>Verkoop/sloop:</b></p> <p>Woonzorg Nederland voert geen actief beleid om zich uit bepaalde gebieden terug te trekken. Verkoop of sloop vindt plaats vanwege, bijvoorbeeld, de kwaliteit van het betreffende pand of afnemende woningvraag in het gebied (algemene PA 2019).</p>	<p>In 2016 en 2017 vond een beperkt aantal verkopen plaats. Er is een tweetal intramurale complexen verkocht. Beide complexen zijn verkocht aan de hurende zorginstelling. Een complex met 15 woningen is verkocht aan een lokale woningstichting. En tot slot zijn negen woningen verkocht aan een eigenaar-bewoner, verspreid door het land. In 2017 verkocht Woonzorg Nederland nog drie bedrijfsruimten en vier woningen.</p> <p>In 2018 is het leegstaande voormalige intramurale complex 't Hofflants Huys in Voorschoten verkocht aan studentenhuisvester DUWO. DUWO heeft het gebouw in 2019 verbouwd tot 140 studentenwoningen. Door de verkoop is het complex beschikbaar gekomen voor de sociale huursector.</p> <p>In 2019 zijn 489 wooneenheden verkocht. Hiervan zijn 4 woningen aan particulieren verkocht. De overige woningen verkocht Woon aan woningcorporaties, zodat de voorraad sociale huurwoningen behouden bleef. Een bijzonder project is de grootscheepse woningruil met Mooiland. Deze corporatie verkleint haar werkgebied en concentreert zich op haar kerngebied in Noordoost-Brabant en Gennep. Woonzorg Nederland verkocht in dit gebied verouderde woningen aan Mooiland die niet meer geschikt zijn (te maken) voor de doelgroep van Woonzorg Nederland. Woonzorg Nederland kocht woningen en intramurale eenheden terug in onder meer Pijnacker en Amersfoort, die wel geschikt zijn voor haar doelgroep. Netto betaalde de corporatie bij deze woningruil ongeveer € 7 miljoen aan Mooiland.</p> <p>Er zijn ook woningen zoals een complex in Voorschoten waar afstoten verkend wordt omdat deze eengezins-</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>woningen niet aansluiten op de wensportefeuille (JV 2016-2019).</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de creatieve manier waarop Woonzorg Nederland wist zowel haar eigen portefeuille te optimaliseren als de positie van andere corporaties te versterken met slimme ruilconstructies.</p>	
<p><b>Doelgroep:</b> Woonzorg Nederland richt zich bijna uitsluitend op een bijzondere doelgroep, namelijk ouderen en mensen met een beperking (algemene PA 2017).</p>	<p>Woonzorg Nederland huisvest vrijwel uitsluitend ouderen en zorgbehoevenden. In 2017 was de doelgroep als volgt samengesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 75 jaar, alleenstaand, zelfredzaam 34%</li> <li>• &gt;75 jaar, alleenstaand, zelfredzaam 22%</li> <li>• Niet of beperkt zelfredzaam 18%</li> <li>• &lt; 75 jaar, samenwonend, zelfredzaam 16%</li> <li>• &gt; 75 jaar, samenwonend, zelfredzaam 10%</li> </ul> <p>(JV 2017, p. 48)</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Huisvesting specifieke doelgroepen:</b> Vanuit de landelijke overheid krijgen gemeenten een taakstelling voor het huisvesten van statushouders, die door corporaties gehuisvest moeten worden (Bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 13). Woonzorg Nederland staat positief tegenover het huisvesten van bijvoorbeeld statushouders mits in lijn met haar doelgroep, tenzij panden leeg staan (algemene PA 2017). Ook jongeren met een beperking huisvest Woonzorg Nederland in sommige gevallen, indien hun zorgvraag past bij het woningaanbod (algemene PA 2018).</p>	<p>Een van de ontwikkelingen (voortkomend uit de prestatieafspraken) is dat er met diverse gemeenten afspraken gemaakt zijn rond de huisvesting van statushouders. Woonzorg Nederland huisvest statushouders van 55 jaar en ouder.</p> <p>In 2017 is in Hoofddorp complex De Eijk feestelijk geopend. In dit complex is onder andere een woongroep voor migrantenouderen (JV 2017, p. 83). Dit is een voorbeeld van het beleid van Woonzorg Nederland dat men probeert om groepen met specifieke kenmerken een woonvorm te laten creëren, in het kader van zelfredzaamheid en sociale cohesie. De vegetarische woongemeenschap in Felixoord (Oosterbeek) is hiervan een ander voorbeeld.</p> <p>Ook huisvestte Woonzorg Nederland jongeren wanneer hiermee leegstand kon worden voorkomen. Zo is in 2017 in Spijkenisse het leegstaande gebouw De Marckenburgh verhuurd aan Livable, die zorgt voor tijdelijke huisvesting van jongeren die bereid zijn een maatschappelijke bijdrage te leveren aan de buurt en de ernaast gelegen bewoners van de Marckenhof. Dit project wordt ook wel de Kansenfabriek genoemd (JV 2017, p. 74).</p>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>In 2018 is het voormalig verzorgingshuis 't Reijgersbosch opnieuw in exploitatie gekomen met tijdelijke huisvesting voor jongeren en liep tot 2019 het project Jongerenwoningen in Marken, op grond van de Leegstandswet (JV 2018, p. 91).</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	
<p><b>Toewijzing:</b> Woonzorg Nederland wijst haar zelfstandige sociale huurwoningen passend toe (algemene PA 2019).</p>	<p>Woonzorg Nederland voldoet ruim aan de geldende regels voor passend toewijzen. Jaarlijks bedroegen de percentages passend toegewezen woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 93% (JV 2016, p. 45)</li> <li>• 2017: 99,9% (JV 2017, p. 37)</li> <li>• 2018: 99,9% (JV 2018, p. 47)</li> <li>• 2019: 100% (JV 2019, p. 36)</li> </ul> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Europese richtlijn:</b> Vanaf 1 januari 2011 gelden de volgende toewijzingsregels: tenminste 90% van de vrijgekomen woningen tot de maximale inkomensgrens (2017: € 36.798). Vanaf 1 januari 2016 zijn de toewijzingsregels aangepast naar: tenminste 80% tot maximale inkomensgrens (2017: € 36.798). Daarnaast 10% aan huishoudens met een inkomens tussen € 36.798 - € 41.056 (2017). De resterende 10% is vrij toe te wijzen, met voorrang voor urgenten.</p> <p>N.B.: Toewijzingen in verzorgings- en verpleeghuizen op basis van een indicatie vallen niet onder deze regels.</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft ruim voldaan aan de richtlijn omtrent de inkomensstoets. Jaarlijks heeft Woonzorg Nederland toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot aan de maximale inkomensgrens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 93% (JV 2016, p. 45)</li> <li>• 2017: 94% (JV 2017, p. 37)</li> <li>• 2018: 94% (JV 2018, p. 47)</li> <li>• 2019: 94% (JV 2019, p. 36)</li> </ul> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b> Woonzorg Nederland heeft voldoende gepresteerd op het onderwerp beschikbaarheid en toewijzing. De corporatie heeft zich ingespannen om haar bezit uit te breiden. Het bezit past bij de doelgroep, ook al is het een goede zaak dat Woonzorg Nederland zich ook inspant voor andere bijzondere doelgroepen, zoals jongeren en oudere statushouders, wanneer die succesvol in bepaalde complexen geïntegreerd kunnen worden gehuisvest met de andere bewoners.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

### Thema 3: Wonen en zorg

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Scheiding wonen en zorg:</b> Woonzorg Nederland heeft visie en concepten bepaald met betrekking tot met name verzorgingshuizen die leeg komen te staan. Een van de concepten is het ombouwen naar volledig scheiden van wonen en zorg (algemene PA 2017). Woonzorg Nederland zet fors in op het scheiden van wonen en zorg, indien een complex zich daarvoor leent. Landelijk bouwt Woonzorg Nederland de komende vijf jaar circa 2.000 eenheden in intramurale complexen om tot circa 1.400 zelfstandige woningen (algemene PA 2018).</p> <p>Een aantal complexen bouwt Woonzorg Nederland om tot zelfstandige woningen met een plus. Zij kijkt daarbij nadrukkelijk naar de kans om het gebouw een meer op de buurt of wijk gerichte functie te geven. Dit doet de corporatie samen met bestaande en nieuwe zorgpartners en partners in de wijk (algemene PA 2019).</p>	<p>In 2016 heeft Woonzorg Nederland veel intramurale gebouwen getransformeerd naar complexen waar zelfstandig gewoond wordt, al dan niet in combinatie met de levering van zorg. In 2016 zijn iets meer dan 900 intramurale eenheden omgezet naar (on-) zelfstandig woningen of zogenaamde 'Scheiden Wonen en Zorgeenheden' (JV 2016, p. 50-52).</p> <p>In 2017 zijn door het scheiden van wonen en zorg 30 zelfstandige woningen opgeleverd. In 2018 is met het scheiden van wonen en zorg nog een grote slag geslagen; hierdoor zijn nog eens 197 woningen aan de portefeuille zelfstandig verhuurde woningen toegevoegd, in de Erasmusheem in Haren en 't Reijgersbosch in Duivendrecht (JV 2018, p. 46).</p> <p>In 2018 heeft Woonzorg Nederland onderzoek gedaan, waaruit is geconcludeerd dat de vraag naar extra beschermd wonen is toegenomen. Dit heeft de corporatie in de wensportefeuille aangepast door extra plaatsen in de intramurale capaciteit te behouden. Het laatst opgeleverde is De Klaarbeek in Epe; het nog op te leveren Woonzorg Nederlandcentrum Mariënborg in Soest is een ander voorbeeld.</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Nieuwe concepten wonen en zorg:</b> Het wonen is bepalend, de zorg volgt. Woonzorg Nederland realiseert woonconcepten waarin mensen zelfstandig kunnen wonen en bij zware zorg zelf kunnen kiezen welk contract ze daarbij hanteren. Het ultieme streven is dat een verhuizing ook bij een toenemende zorgvraag niet nodig is, tenzij de bewoner dat zelf wil. Tegelijkertijd blijven er situaties waarin zelfstandig wonen echt niet meer kan. Woonzorg Nederland is en blijft er nadrukkelijk ook voor deze groep zijn en blijft samen met zorgpartners nieuwe concepten ontwikkelen voor deze groep (algemene PA 2018).</p>	<p>In 2018 heeft Woonzorg Nederland zeven woonconcepten geïdentificeerd, die in 2019 nader zijn uitwerkt tot zes nieuwe concepten. Twee concepten ('Samen zelfstandig en 'Community of Care') bood de corporatie al langer breed aan; de overige zijn ontwikkeld of werden beproefd in pilotprojecten. De concepten zijn opgenomen in onderstaand overzicht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>G'oud</i>. Dit is de basisformule die Woonzorg Nederland implementeert in al haar complexen. Het rust op vijf pijlers: persoonlijke aandacht door de aanwezigheid van een bewonersconsulent, faciliteren van (spontane) ontmoeting, veilig en toegankelijk, wonen nabij naasten of gelijkgestemden en met voorzieningen die liefst ook toegankelijk zijn voor buurtbewoners. In grote lijnen voldoen alle complexen al aan deze basisformule.</li> <li>• <i>Stadsveteraan</i>. Dit slaat op een compacte, hoogstedelijke en flexibele woonvorm waarbij een aantal ouderen samen in een gebouw woont en faciliteiten deelt, zowel met elkaar als met de buurt.</li> </ul>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Er is nog geen sprake van zorg, maar het complex is goed toegankelijk en het is goed mogelijk 24-uurszorg te regelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dorpsveteraan</i>. Senioren blijven in hun vertrouwde dorpse omgeving wonen. Door daarbij samen te werken met lokale partners kunnen (zorg)-voorzieningen in het dorp behouden blijven. De bewoners zijn bereid deze met elkaar en met het dorp te delen. Ze zijn in hoge mate zelfstandig en zelfredzaam. 'Noaberschap' speelt in deze formule een grote rol. Een voorbeeld van deze formule is Gookingaheim in Noordbroek.</li> <li>• <i>G'oud Geregeld</i>. Deze formule is vooral geschikt voor 'voorsorteerders': ouderen die (nog) geen (zware) zorg nodig hebben, maar wel zelfstandig willen wonen in een beschermde en veilige woon(zorg)omgeving. In deze complexen is 24/7 zorg op afroep beschikbaar. Om dit te kunnen financieren, leent deze formule zich het best voor grootschalige complexen, waarin mensen van verschillende zorgzwaarte door elkaar wonen. Voorbeelden zijn Het Lindenhof in Enschede, Hof Klarenbeek in Middelburg en Kloosterheerd in Ter Apel.</li> <li>• <i>Blokkerhuis</i>. Dit is een 'huis van de wijk', voor en door senioren die in de kern van een sociale wijk of buurt willen (blijven) wonen. Een Blokkerhuis bruist van de activiteiten en kent (buiten)ruimtes die ook ten dienste staan van de buurt of wijk. De buurt en bewoners beheren samen de ontmoetingsruimte die daardoor de functie krijgt van een buurtcentrum. In een Blokkerhuis kan ook zorg worden aangeboden, maar deze is niet zichtbaar aanwezig. De formule is vernoemd naar het Noord-Hollandse dorp Blokker, waar in het Brinkpark het eerste 'Blokkerhuis' is gerealiseerd. Een nog in ontwikkeling zijnde Blokkerhuis is De Bloemendal in Deventer.</li> <li>• <i>Hofje van Auguste</i>. Dit is een beschutte (onzelfstandige) woonvorm waar mensen met (beginnende) dementie in kleine groepen samenleven, gegroepeerd naar zorgbehoefte. De woonvorm is open waar het kan, en afgesloten en beschermd waar het moet. Het Hofje van Auguste is geschikt voor kleinschalige locaties, maar ook als module inpasbaar in grootschalige complexen. Voorbeelden in het bezit van Woonzorg Nederland zijn Kloek in het complex De Eglantier in Roosendaal en De Bolder in Dr. Engelsoord in Maasbracht.</li> </ul>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Het bestaande bezit van Woonzorg Nederland wordt gescand op de toepasselijkheid van de genoemde formules.</p> <p>(JV 2019, p. 40-42)</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en het grote aantal formules dat is ontwikkeld.</p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp wonen en zorg. De corporatie de maatschappelijke trend van het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen vertaald naar het omzetten van intramurale capaciteit naar zelfstandige woningen voor ouderen. Daarnaast heeft Woonzorg Nederland maar liefst zes formules ontwikkeld voor comfortabel wonen met zorg (al dan niet informele zorg) in de nabijheid. Hiermee toont ze zich een innovatieve corporatie op het gebied van wonen en zorg.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,5</b>

#### Thema 4: Kwaliteit en duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer																		
<p><b>Onderhoud:</b></p> <p>In 2017 wordt € 40 miljoen (exclusief verduurzamingsmaatregelen) geïnvesteerd in onderhoud. Dat wil zeggen € 32 miljoen in planmatig onderhoud en € 8 miljoen in klachtenonderhoud. Dit is om de huidige onderhoudsstaat van de woningen in stand te houden (algemene PA 2017).</p> <p>Vanaf 2018 besteedt Woonzorg Nederland (uitgaande van 42.500 wooneenheden) gemiddeld 50 miljoen euro per jaar aan onderhoud en gemiddeld 14 miljoen euro per jaar aan verbeteringsinvesteringen. Dit is exclusief gemiddeld 25 miljoen euro per jaar aan verduurzaming / energiebesparing en 40 miljoen aan diverse projecten in renovatie, transformatie en (ver)nieuwbouw (algemene PA 2018).</p>	<p>Er is jaarlijks meer uitgegeven aan onderhoud dan gepland. Uitgesplitst in planmatig en niet-planmatig onderhoud waren de onderhoudskosten per jaar:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Planmatig</th> <th>Niet-planmatig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• 2015:</td> <td>€ 25 mln</td> <td>€ 24 mln.</td> </tr> <tr> <td>• 2016:</td> <td>€ 27 mln.</td> <td>€ 24 mln.</td> </tr> <tr> <td>• 2017:</td> <td>€ 32 mln.</td> <td>€ 42 mln.</td> </tr> <tr> <td>• 2018:</td> <td>€ 32 mln.</td> <td>€ 42 mln.</td> </tr> <tr> <td>• 2019:</td> <td>€ 25 mln.</td> <td>€ 48 mln.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Woonzorg Nederland heeft in 2019 geconcludeerd dat zij de budgetten voor planmatig onderhoud structureel moet verhogen. Aanleiding was een onderzoek van de Brink Groep waaruit bleek dat Woonzorg Nederland, gezien het type vastgoed en de doelgroep, structureel moet uitgaan van circa 20% hogere onderhoudsbedragen dan een gemiddelde Nederlandse woningcorporatie. Woonzorg Nederland heeft vrijwel alleen gestapeld bezit, met daarin veel gangen en algemene ruimtes. Vanwege de doelgroep zijn er bovendien meer installaties dan in regulier gestapeld bezit, zoals liften, automatische deuren en extra brandveiligheidsvoorzieningen. Dit alles is aanleiding om in 2020 de begroting voor planmatig onderhoud te verhogen van € 25 miljoen naar € 30 miljoen.</p> <p>Verder heeft Woonzorg Nederland in 2019 de aansturing van de onderhoudsprojecten verder verbeterd. Bij alle</p>		Planmatig	Niet-planmatig	• 2015:	€ 25 mln	€ 24 mln.	• 2016:	€ 27 mln.	€ 24 mln.	• 2017:	€ 32 mln.	€ 42 mln.	• 2018:	€ 32 mln.	€ 42 mln.	• 2019:	€ 25 mln.	€ 48 mln.	7
	Planmatig	Niet-planmatig																		
• 2015:	€ 25 mln	€ 24 mln.																		
• 2016:	€ 27 mln.	€ 24 mln.																		
• 2017:	€ 32 mln.	€ 42 mln.																		
• 2018:	€ 32 mln.	€ 42 mln.																		
• 2019:	€ 25 mln.	€ 48 mln.																		

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>vormen van onderhoud kijkt Woonzorg Nederland naar manieren om het strakker en efficiënter te sturen. Zo heeft men het proces voor het verhelpen van reparatieverzoeken geoptimaliseerd. Ook bij het contractonderhoud (liften en andere installaties) onderzoekt Woonzorg Nederland de mogelijkheden tot optimalisering, door bijvoorbeeld bij verwarmingsinstallaties ook kleine vervangingen in contracten mee te nemen.</p> <p>(JV 2016-2019)</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	
<p><b>Conditie score:</b></p> <p>Bij het in stand houden van de complexen hanteert Woonzorg Nederland een conditiescore conform de NEN 2767-norm van gemiddeld 3 (redelijk). Waarbij score 1 staat voor nieuwbouw en score 6 staat voor zeer slechte staat van onderhoud (algemene PA 2018).</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft in sinds 2018 metingen laten uitvoeren; deze worden in 2020 afgerond. De voorlopige stand van zaken in de meting eind 2019 liet zien dat 96 procent van het bezit van Woonzorg Nederland een score heeft van 3 of hoger. Daarmee behaalt Woonzorg Nederland vrijwel volledig de doelstelling. De resterende vier procent van de complexen heeft een score 4. Scores van 5 of hoger, die duiden op ernstig achterstallig onderhoud, zijn er niet bij Woonzorg Nederland.</p>	6
<p><b>Veiligheid:</b></p> <p>Veiligheid is voor de bewoners van Woonzorg Nederland van meer dan gemiddeld belang. De gebouwen voldoen aan de wettelijke eisen op het gebied van brandveiligheid, legionella en asbest. Gezien de bovengemiddelde kwetsbaarheid van de bewoners investeert Woonzorg Nederland extra in veiligheid. Bij gebouwen die geheel of gedeeltelijk aan zorgpartijen verhuurd worden, worden hierover afspraken met de betreffende zorgpartij gemaakt (algemene PA 2018).</p> <p>In Arnhem, Duiven en Leeuwarden koppelt Woonzorg Nederland bij mutatie de gasaansluiting voor het koken af (PA Arnhem 2018, p. 6; PA Duiven 2019, p. 4; PA Leeuwarden 2019, p. 8).</p>	<p>Voor de bewoners van Woonzorg Nederland is veiligheid van groot belang. Daarom zet Woonzorg Nederland in op veiligheid met een plus. In 2017 zijn de belangrijkste veiligheidsrisico's voor de bewoners benoemd. Daarbij besteedt de corporatie extra aandacht aan brandveiligheid, legionella, asbest en inbraakpreventie, maar ook aan valpreventie en sociale veiligheid. Hiertoe zijn een aantal medewerkers specifiek toegelegd op veiligheid (JV 2016-2019).</p> <p>Legionellapreventie is een prioriteit in het veiligheidsbeleid van Woonzorg Nederland, zowel intramuraal als in de zelfstandige woningen. Voor de verpleeg- en verzorgingshuizen draagt Woonzorg Nederland zorg voor de verplichte risicoanalyses en beheersplannen. Voor haar zelfstandige woningen heeft Woonzorg Nederland die plicht niet, maar geeft zij haar huurders voorlichting over legionella- en waterveiligheid. Ook worden keerkleppen gecontroleerd en worden er watermonsters genomen. Als het risico in een complex hoger wordt ingeschat (bijvoorbeeld door de leidingwerkconstructie), neemt Woonzorg Nederland aanvullende maatregelen (JV 2016, p. 55).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Woonzorg Nederland heeft een scan uitgevoerd op de brandveiligheid van haar bezit. In de intramurale gebouwen is die in 2018 afgerond. Het scannen van de zelfstandige wooncomplexen heeft in 2018 het hele jaar doorgelopen.</p> <p>In 2019 heeft Woonzorg Nederland bijna € 8 miljoen besteed aan maatregelen en investeringen in het kader van brandveiligheid en legionella (ca € 7 miljoen in voorgaande jaren).</p> <p>Dat het bezit volledig voldoet aan de wet- en regelgeving, vindt Woonzorg Nederland niet genoeg. De corporatie gaat in 2020 onderzoeken welke extra maatregelen realistisch en haalbaar zijn. Aan de basis daarvan ligt een betere ontsluiting en beter gebruik van de vastgoeddata.</p> <p>In Arnhem, Duiven en Leeuwarden handelde Woonzorg Nederland conform de opgave door bij mutatie de gasaansluiting voor het koken af te koppelen.</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	
<p><b>Veiligheid:</b>  Wat betreft brandveiligheid plaatst Woonzorg Nederland in elke woning twee rookmelders die ook voor de doelgroep geschikt zijn. Daarnaast zorgt Woonzorg Nederland voor bijeenkomsten waar de huurders uitleg krijgen wat ze wel / niet kunnen doen bij bijvoorbeeld brand. Een en ander samen met de brandweer en brandwondenstichting (algemene PA 2018).</p>	<p>In 2016 heeft Woonzorg Nederland twee belangrijke veiligheidsbesluiten genomen. Er is voor € 1,5 miljoen geïnvesteerd in rookmelders die met behulp van vrijwilligers, bewoners en brandweer zijn ophangen in ruim 20.000 zelfstandige woningen. Sinds 2017 hebben alle zelfstandige woningen een rookmelder. Daarmee zet Woonzorg Nederland een belangrijke stap in het zo veilig mogelijk maken van de woonomgeving en het vergroten van de betrokkenheid van huurders voor hun eigen veiligheid.</p> <p>Door de rookmelders te plaatsen heeft Woonzorg Nederland de signalering en vluchttijd bij brand sterk verbeterd. Er is een uitgebreid instructieprogramma opgezet in samenwerking met de brandweer en met zogenaamde rookmelderdagen wordt per complex een startsein gegeven voor het plaatsen van zoveel mogelijk rookmelders (JV 2016, p. 55).</p> <p>Daarnaast zijn over de periode 2017 en 2018 brandveiligheidsprojecten uitgevoerd voor een bedrag van circa € 12 miljoen. Deze werkzaamheden zijn in samenwerking met een aantal vaste en geselecteerde aannemers uitgevoerd. Een bijzonder initiatief vond</p>	8



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>plaats in Hellevoetsluis. Tien oudere bewoners van complex Buiten Veste kregen een training van de brandweer tot Bewoners-Hulpverlener (JV 2018, p. 50).</p> <p>De aanvullende installatie van rookmelders kon begin 2019 worden afgerond. Daarnaast is in 2019 in alle panden gekeken naar de veiligheid van vluchtwegen. In alle panden zijn waar mogelijk aparte opstelruimtes voor scootmobiel gemaakt. Waar dat niet mogelijk is, overlegt Woonzorg Nederland met de gemeente over een andere oplossing. Met het afronden van het brandveiligheids-programma voldoen alle panden volledig aan de wet- en regelgeving. Om dat zo te houden, zijn alle panden opgenomen in de cyclus van regelmatige herinspecties. Woonzorg Nederland heeft voor de 'plus' op veiligheid in 2019 een brandveiligheid challenge uitgeschreven met collega-corporaties Habion en Wooncompagnie. Er zijn zeer diverse inzendingen geweest, van manieren om vluchtroutes zichtbaarder te maken tot werpbare brandblussers. Begin 2020 wordt de winnaar bekend; hiermee gaat Woonzorg Nederland de brandveiligheidsoplossing in de praktijk te brengen.</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de extra inspanningen voor de brandveiligheid (waaronder de brandveiligheid challenge).</p>	
<p><b>Toegankelijkheid:</b> De gebouwen en woningen van Woonzorg Nederland zijn toegankelijk voor mensen met een rollator en grotendeels ook voor mensen in een rolstoel (algemene PA 2018).</p> <p>Daarnaast is ongeveer een derde van de portefeuille (inclusief zorgvastgoed) geschikt voor zware zorg (algemene PA 2019).</p>	<p>De woningen van Woonzorg Nederland zijn nagenoeg allemaal toegankelijk voor mensen met een rollator en grotendeels ook voor mensen met een rolstoel. Vrijwel alle complexen van Woonzorg Nederland zijn voorzien van een lift. Een derde van de wooneenheden bestaat uit intramurale wooneenheden die geschikt zijn voor het leveren van intensieve zorg. Door het scheiden van wonen en zorg realiseert Woonzorg Nederland steeds meer zelfstandige eenheden waar ook intensieve zorg geleverd kan worden (JV 2017, p. 41; 2018, p. 49).</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Duurzaamheid:</b> Woonzorg Nederland zet de komende jaren in op duurzaamheid, ook om de woonlasten van de huurders te verminderen. Woonzorg Nederland heeft een programma dat erop gericht is dat in 2024 driekwart van de zelfstandige woningen een E1 heeft kleiner dan 1,4 (label B of beter) en de totale zelfstandige portefeuille in</p>	<p>Woonzorg Nederland heeft gedurende de visitatieperiode ingezet op verduurzaming van de zelfstandige woningen in haar bezit – onder de noemer Programma Label B. Daarvoor is in 2018 een bedrag van ruim € 4,8 miljoen euro uitgegeven (2017: € 0). In 2019 is de verduurzamingsslag voortgezet om de portefeuille in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal te maken. Daarvoor is</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer																																								
<p>2024 gemiddeld een EI heeft kleiner dan 1,4 (gemiddeld label B of beter). Bij duurzaamheidsmaatregelen voert Woonzorg Nederland bij zittende huurders geen huurverhoging door (algemene PA 2017; 2019).</p> <p>Het streven is dat al de gebouwen van Woonzorg Nederland in 2050 energieneutraal zijn (algemene PA 2018).</p>	<p>€ 32 miljoen uitgegeven. Hiermee zijn 1.239 woningen verduurzaamd: meer dan de geplande 1.000 woningen. Eind 2019 had 42% van de zelfstandige woningen energielabel B of hoger. De insteek is daarbij ook dat woningen met verduurzaming comfortabeler worden. In 2019 is voor het eerst onderzocht hoe tevreden de bewoners zijn met het resultaat van de verduurzaming. Zij gaven hiervoor gemiddeld een 8.</p> <p>Per jaar bedroeg de verdeling van de energielabels over het bezit als volgt:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• A</td> <td>10%</td> <td>10,1%</td> <td>13,9%</td> <td>23,6%</td> </tr> <tr> <td>• B</td> <td>14%</td> <td>14,3%</td> <td>16,8%</td> <td>18,5%</td> </tr> <tr> <td>• C</td> <td>29%</td> <td>29,1%</td> <td>29,2%</td> <td>25,1%</td> </tr> <tr> <td>• D</td> <td>29,6%</td> <td>29,4%</td> <td>25,4%</td> <td>20,2%</td> </tr> <tr> <td>• E</td> <td>10,8%</td> <td>10,7%</td> <td>9,6%</td> <td>8,2%</td> </tr> <tr> <td>• F</td> <td>5,1%</td> <td>4,8%</td> <td>3,3%</td> <td>2,5%</td> </tr> <tr> <td>• G</td> <td>1,6%</td> <td>1,5%</td> <td>1,9%</td> <td>1,9%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Sommige woningen waarvan het energielabel verliep zijn in 2018 herlabeld volgens de vigerende methodiek. Daardoor is het aandeel woningen met label G iets toegenomen.</p> <p>(JV 2017-2019)</p>		2016	2017	2018	2019	• A	10%	10,1%	13,9%	23,6%	• B	14%	14,3%	16,8%	18,5%	• C	29%	29,1%	29,2%	25,1%	• D	29,6%	29,4%	25,4%	20,2%	• E	10,8%	10,7%	9,6%	8,2%	• F	5,1%	4,8%	3,3%	2,5%	• G	1,6%	1,5%	1,9%	1,9%	
	2016	2017	2018	2019																																						
• A	10%	10,1%	13,9%	23,6%																																						
• B	14%	14,3%	16,8%	18,5%																																						
• C	29%	29,1%	29,2%	25,1%																																						
• D	29,6%	29,4%	25,4%	20,2%																																						
• E	10,8%	10,7%	9,6%	8,2%																																						
• F	5,1%	4,8%	3,3%	2,5%																																						
• G	1,6%	1,5%	1,9%	1,9%																																						
<p><b>Duurzaamheid:</b></p> <p>Van groot belang voor daadwerkelijke besparing is het gedrag van de bewoners. Woonzorg Nederland zet in op een goede informatievoorziening aan haar bewoners over besparingsmogelijkheden (algemene PA 2018).</p>	<p>In 2018 is de Energy Portal geïntroduceerd. Daarmee heeft Woonzorg Nederland meer grip gekregen op de collectieve energieaansluitingen voor verwarming en elektra, op het functioneren van de meters en het gebruik. Ook dit helpt bij het terugdringen van de totale woonlasten van de huurders. Voorafgaand aan verduurzamingsplannen vindt een communicatietraject richting de bewoners plaats, waarbij ook op het besparingspotentieel wordt ingegaan. De communicatie wordt gedaan door een extern projectmanagementbureau en de communicatieadviseur van Woonzorg Nederland en bestaat uit de volgende stappen: stap 0: in overleg met bewonersconsulent een aankondigingsbrief, stap 1: organiseren informatiebijeenkomsten, stap 2: aanbieden verduurzamingsvoorstel en stap 3: spreekuur.</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7																																								
<p><b>Duurzaamheid:</b></p> <p>Woonzorg Nederland neemt voor de collectieve aansluitingen, energie af van een leverancier</p>	<p>Woonzorg Nederland koopt groene energie in. Dit</p>	7																																								

Opgaven	Prestaties	Cijfer
van enkel groene energie (algemene PA 2017).	doet de corporatie voor alle complexen waar zij verantwoordelijk is voor de energievoorziening (JV 2017, p. 42).  Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.	
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b> Woonzorg Nederland heeft voldoende gepresteerd op het onderwerp kwaliteit en duurzaamheid. De woningen van Woonzorg Nederland zijn kwalitatief in orde. De onderhoudsuitgaven zijn weliswaar hoog, maar hangen samen met de aard van het bezit. Woonzorg Nederland is zich hiervan terdege bewust en heeft na grondig onderzoek de onderhoudsuitgaven structureel aangepast. Er moet nog een behoorlijke stap gezet worden om te voldoen aan de opgave dat in 2022 driekwart van de zelfstandige woningen energielabel B of hoger hebben.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

### Thema 5: Wonen met een plus

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Leefbaarheid:</b> Woonzorg Nederland biedt een veilige, geborgen woning en woonomgeving, waarmee sociale isolatie en hospitalisatie zoveel mogelijk wordt voorkomen. De kern van het aanbod van Woonzorg Nederland vormt haar totaal aan wooncomplexen en intramuraal voorzieningen waarin met bewoners én omwonenden een gemeenschap wordt opgebouwd (algemene PA 2017; 2018).  Er is een toename van overlastzaken, door met name psychische problemen, bij de huurders van Woonzorg Nederland. Bewoners moeten langer zelfstandig wonen en accepteren niet altijd de hulp die er is. Woonzorg Nederland pakt samen met de gemeente en sociale partners overlastsituaties aan (algemene PA 2018).	De bewonersconsulenten zorgen ervoor dat de locaties van Woonzorg Nederland ontmoeten en 'samenredzaamheid' faciliteren. Meer dan 500 van de 686 complexen met zelfstandige woningen hebben een ontmoetingsruimte. Hier komen de bewoners samen en ondernemen zij activiteiten. Bovendien zijn de ontmoetingsruimten beschikbaar voor de bewoners van aanleunwoningen en vaak ook voor andere buurtbewoners. Waar geen ontmoetingsruimten zijn, helpt Woonzorg Nederland haar bewoners met het vinden van een alternatieve plek voor ontmoeting zoals een nabijgelegen wijkcentrum. De ontmoetingsruimten worden meestal met de bewoners of de bewonerscommissie ingericht. Bewoners(commissies) worden gestimuleerd om in de ontmoetingsruimten activiteiten te organiseren.  Woonzorg Nederland draagt bij aan zorgzame wijken, onder meer door via ontmoetingsruimten en voorzieningen de buurt 'naar binnen te halen' en diensten ook aan buurtbewoners te kunnen bieden. In 2017 heeft Woonzorg Nederland de <i>Who cares</i> prijsvraag gewonnen. Deze prijsvraag is uitgeschreven door de Rijksbouwmeester, om innovatieve oplossingen aan het licht te brengen als antwoord op de vergrijzing en de veranderingen in de zorg en ondersteuning. Samen met onder andere Zorggroep Almere is <i>Expeditie Almere Haven</i> ingediend, met als belangrijk element het complex De Overloop. Dat wordt omgebouwd tot onder andere appartementen voor mensen met een zorgvraag, een wooncoöperatie van ouderen en een buurtknoop	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>met buurtfuncties en werkplekken. De expeditie omvat een gebiedsgerichte aanpak met ruimtelijke visie, een vernieuwende procesaanpak en een buurtcoöperatie (JV 2017, p. 34).</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	
<p><b>Persoonlijke aandacht:</b> Bij alle panden van Woonzorg Nederland is een bewonersconsulent aanwezig. De bewoners waarderen de persoonlijke aandacht van de bewonersconsulent. Ze ervaren betrokkenheid en kunnen met alle vragen bij één persoon terecht. Er is iemand die een oogje in het zeil houdt, die signaleert en waar nodig het netwerk inschakelt voor advies, begeleiding of zorg (algemene PA 2018; 2019).</p>	<p>Van de mensen die bij Woonzorg Nederland werken was in 2017 43% bewonersconsulent. Dat waren 142 medewerkers die elke dag op onze complexen aanwezig zijn. In 2018 steeg aantal bewonersconsulenten licht, onder meer als gevolg van de overname eind 2017 van circa 1.300 woningen uit de voormalige 'Sunstoneportefeuille' van de Duitse belegger Patrizia. De bewonersconsulent is het aanspreekpunt voor bewoners voor alles wat met de woning te maken heeft. De bewonersconsulenten zijn verantwoordelijk voor het oppakken van zaken met betrekking tot overlast en leefbaarheid en het wijzen van bewoners op tips voor een prettige omgang met elkaar. Indien de bewoners er samen niet uit komen, kan de bewonersconsulent worden ingeschakeld voor advies of doorverwijzing naar hulpverlenende instanties. Ook wijst de bewonersconsulent de bewoners op het lokale netwerk van zorg- en dienstverleners. De bewonersconsulenten houden een oogje in het zeil en benutten het lokale netwerk bij signalen van eenzaamheid of behoefte aan zorg of diensten (JV 2017 en 2018).</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Ontmoeting:</b> Voor de bewoners van Woonzorg Nederland is de mogelijkheid tot ontmoeting een belangrijke factor. Het zorgt voor een gevoel van veiligheid (mensen kennen elkaar) en welbevinden en het draagt bij aan het voorkomen van eenzaamheid. In of nabij nagenoeg elk gebouw is er de gelegenheid elkaar (spontaan en georganiseerd) te ontmoeten. De organisatie van activiteiten wordt overgelaten aan bewoners, al dan niet ondersteund door vrijwilligers en lokale partners (algemene PA 2018; 2019).</p>	<p>Woonzorg Nederland spant zich sterk in om ontmoeting te stimuleren. Bewoners van de complexen worden aangemoedigd tot ontmoetingen in collectieve ruimtes.</p> <p>Woonzorg Nederland inventariseert ook of de bewonerscommissies zo veel mogelijk zelf oppakken en organiseren rondom ontmoeting. En onderdeel van de formule Blokkerhuis (zie ook thema 3) is dat vrijwilligers onder de bewoners op zoek gaan naar nieuwe vrijwilligers die geschikt zijn voor de ondersteuning van de ontmoetingsconcepten.</p> <p>In 2018 heeft Woonzorg Nederland bovendien een bewonersapp ontworpen. Een app die de drempel verlaagt om samen activiteiten te organiseren of om elkaar te helpen. De app maakt het mogelijk op complexniveau een</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>netwerk aan te maken met diverse functionaliteiten, zoals een activiteitenkalender en oproepen (van uitnodigingen voor een literaire filmavond tot oproepen om samen te koken en eten en vragen om iets te lenen of even een boodschap te doen voor iemand). De app heeft ook een chatfunctie en biedt toegang tot Mijn Woonzorg Nederland. De bedoeling is dit laatste nog verder uit te bouwen, zodat bewoners via de app ook zaken met ons kunnen regelen, zoals reparatieverzoeken.</p> <p>De app is in demoversie in 2018 getest bij de bewoners en is in 2019 gebouwd. Eind 2018 ontving Woonzorg Nederland een digital award voor deze app, vanwege de bijdrage aan het versterken van sociale netwerken, het beperken van eenzaamheid en versterken van de samenredzaamheid. In 2020 rolt Woonzorg Nederland de app breed uit in haar complexen (JV 2018; 2019).</p> <p>Twee pluspunten zijn toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave en voor de innovaties ter stimulering van ontmoeting, samen activiteiten te organiseren of om elkaar te helpen.</p>	
<p><b>Voorzieningen:</b></p> <p>In veel van de gebouwen van Woonzorg Nederland is (thuis)zorg aanwezig of in de directe nabijheid. Dat is in elk geval zo in de gebouwen die worden verhuurd aan zorgpartijen die daar zorg verlenen. In veel panden zijn ook andere zorg- en dienstverleners aanwezig, kleine winkeltjes of andere voorzieningen. De invulling gebeurt op basis van de vraag en in gesprek met gemeenten en bewoners, zodat de invulling zoveel mogelijk aansluit bij wat nodig is voor de bewoners. Van belang is eveneens de integratie van het complex en deze functies in de buurt en daarmee naar de bijdrage aan de leefbaarheid van het complex en de buurt (algemene PA 2018).</p>	<p>In de intramurale complexen van Woonzorg Nederland is in ieder geval zorgverlening aanwezig. Ook de bewoners van de zelfstandige woningen kunnen in veel gevallen beschikken over de nabijheid van zorg en overige voorzieningen, uiteenlopend van thuiszorg tot fysiotherapie, huisartsenpraktijken en winkeltjes in de plint van de panden.</p> <p>De panden bestaan steeds vaker uit een mix van zelfstandige wooneenheden, intramurale eenheden en kleinschalige voorzieningen (JV 2017, p. 33).</p> <p>Een pluspunt is toegekend voor het volledig voldoen aan de opgave.</p>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>Woonzorg Nederland heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderwerp 'wonen met een plus'. Met dit concept zorgt de corporatie ervoor dat er opbouw van gemeenschap plaatsvindt. Dit gebeurt op tal van manieren, zoals het stimuleren van ontmoeting, maar ook zelfredzaamheid. Positief is dat Woonzorg Nederland dit op meerdere manieren faciliteert: via ontmoetingsruimtes en woonconsulenten maar tegenwoordig zelfs met een digitale app.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***